



Universidade de Lisboa  
Faculdade de Motricidade Humana



Metodologias de Avaliação do Desempenho - Aplicação do  
Balanced Scorecard nas Modalidades de Combate do Estádio  
Universitário de Lisboa

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão do Desporto

**Orientador:** Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira  
Claudino

**Júri:**

**Presidente:**

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes  
Mascarenhas, Professora auxiliar da Faculdade de Motricidade  
Humana da Universidade de Lisboa

**Vogais:**

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino,  
Professor auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da  
Universidade de Lisboa

Professor Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes, Professor  
adjunto da Escola Superior de Educação do Instituto  
Politécnico de Setúbal

Tiago Nogueira

2016

---

“ O progresso é impossível sem mudança. Aqueles que não conseguem mudar as suas mentes, não conseguem mudar nada”.

---

George Bernard Shaw

---

## **Agradecimentos**

O caminho percorrido desde o primeiro dia de aulas até concluir o Mestrado em Gestão do Desporto, representa para mim um marco importante no meu processo de desenvolvimento académico, pessoal e profissional. Foram muitas as dificuldades, mas o gosto pelos desafios, experiências e pela aquisição de conhecimento fizeram com que este percurso fosse prazeroso e repleto de alegrias e felicidades.

Contudo, chega o momento de reconhecer o apoio de certas pessoas ao longo desta jornada e por isso, agradeço:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Rui Claudino, toda a ajuda e os conselhos imprescindíveis à resolução desta dissertação de mestrado.

Aos meus familiares pelo apoio incondicional desde o meu primeiro dia de escola e pela estruturação dos valores que me norteiam, por tudo o que me proporcionaram para que pudesse conseguir atingir os meus objectivos académicos, pessoais e profissionais, e acima de tudo por todos os conselhos que me fizeram sempre tomar a melhor opção quando por mim só, não conseguia escolher o melhor caminho.

Aos meus pais uma palavra especial por sempre me terem apoiado e influenciado na busca de conhecimento constante, por nunca me deixarem parar na evolução das minhas capacidades e por me terem proporcionado condições para tal.

## **Resumo**

No contexto actual, de exigência de serviços de qualidade por parte da sociedade, os sistemas de avaliação do desempenho são essenciais para as organizações trilharem o caminho do sucesso.

Assim sendo, a metodologia Balanced Scorecard, é a ideal para dar resposta a um combinado de problemas comuns a várias organizações, sendo um deles a gestão exclusivamente assente em indicadores financeiros.

A metodologia empregue neste trabalho é uma investigação descritiva, representativa de um estudo de caso. Os instrumentos de pesquisa utilizados para a recolha de dados, foram as entrevistas não estruturadas, inquéritos de satisfação a utentes e colaboradores da escola e a análise documental.

A principal conclusão deste estudo é que a metodologia Balanced Scorecard pode melhorar em vários aspectos, as perspectivas de aprendizagem e desenvolvimento, processo, financeira e clientes, possibilitando uma forma mais clara e precisa do caminho que deve ser percorrido pelo gestor, de forma a atingir todos os seus objectivos, nunca se desviando da sua missão.

**Palavras chave:** Avaliação do desempenho; Balanced Scorecard; Escola de Desportos de Combate; Estádio Universitário de Lisboa; Organização Desportiva

## **Abstract**

The demand for quality products and quality services by the society has become a key factor in the success or failure of organizations. In this context, performance evaluation systems are critical for organizations to tread the path of success.

In this way, the Balanced Scorecard methodology is the ideal to address numerous problems common to several organizations, one of them is a management exclusively based on financial indicators.

The methodology utilized in this work is descriptive, representative of a case study. The research instruments used for data collection were the unstructured interviews, satisfaction surveys to users and employees, documentary analysis and data analysis.

This study's main conclusion is that the Balanced Scorecard methodology can improve in many ways, all four perspectives mentioned, enabling more clearly and precisely the path that should be followed by the management in order to achieve all its goals, never diverting its mission.

**Keywords:** Performance Measurement; Balanced Scorecard; School of Combat Sports; Sports Organization; University Stadium Lisbon;.

## Índice

Agradecimentos.....	4
Resumo .....	5
Abstract.....	6
Índice .....	7
Introdução .....	10
Capítulo I - Colocação do Problema.....	12
Formulação do problema.....	12
Objectivos do Estudo.....	13
Definição do Problema.....	13
Definição de Sub-Problemas .....	13
Importância do Estudo.....	14
Capítulo II - Revisão da Literatura.....	16
Avaliação do Desempenho .....	16
Análise SWOT .....	17
Análise dos Stakeholders .....	18
Limitações dos sistemas tradicionais de avaliação.....	19
O Balanced Scorecard .....	20
O BSC como instrumento de avaliação.....	21
O BSC como sistema de gestão estratégica .....	22
Princípios do Balanced Scorecard .....	22
Principais funções do BSC.....	24
Pilares do Balanced Scorecard .....	25
Missão .....	25
Visão .....	26
Valores .....	27
Perspectivas do BSC.....	28
Perspectiva financeira .....	29
Perspectiva dos clientes .....	29
Perspectiva dos processos internos .....	30
Perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	31
Componentes das perspectivas do BSC .....	33
Objectivos .....	34
Indicadores.....	35
Metas.....	36

Iniciativas .....	37
Mapas Estratégicos .....	37
Relações de causa efeito.....	38
Níveis e desdobramentos do BSC.....	39
BSC Individual .....	41
Monitorização e report .....	42
Capítulo III – Metodologia.....	44
Modelo de análise.....	44
Instrumentos de pesquisa e Recolha de dados .....	44
Caracterização da Amostra .....	45
Etapas para a realização do estudo.....	45
Mecanismos de controlo e Avaliação .....	46
Definição de critérios de Aferição de Performance .....	47
Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados.....	48
Caracterização do ambiente geral.....	48
Condições demográficas .....	48
Enquadramento legal.....	49
Condições económicas .....	49
Caracterização da estrutura de funcionamento da organização .....	50
Organigrama.....	52
Escola de desportos de combate.....	53
Análise dos Stakeholders .....	56
Análise SWOT .....	60
Interacções a anular: .....	61
Interacções a minimizar: .....	62
Interacções a desenvolver: .....	62
Interacções a consolidar:.....	62
Definição do Posicionamento Estratégico .....	62
Missão .....	64
Visão .....	64
Objectivos .....	64
Temas Chave de Intervenção.....	64
Planear a estratégia .....	65
Enquadramento das perspectivas do BSC e definição de objectivos.....	66
Perspectiva - Aprendizagem e Desenvolvimento .....	66
Perspectiva – Processos Internos.....	67



Perspectiva - Clientes.....	67
Perspectiva – Financeira .....	68
Mapa estratégico.....	68
Construção do Scorecard Estratégico .....	71
Alinhar a Organização .....	75
Relação estratégica em Cascading .....	76
Monotorização da Performance.....	77
Capítulo V – Conclusões e Recomendações .....	78
Conclusões.....	78
Recomendações.....	81
Bibliografia.....	82
Anexos .....	86

## Índice de Figuras

Figura 1- O BSC como estrutura para a acção estratégica, Kaplan e Norton (1996).....	25
Figura 2 - Perspectivas do modelo do Balanced Scorecard.....	33
Figura 3 - Mapa estratégico. Caldeira (2009) .....	38
Figura 4 - Relações Causa-efeito. Caldeira (2009) .....	39
Figura 5 - Desdobramento do BSC. Bressiani (2003) .....	41
Figura 6 - Organigrama EUL.....	52
Figura 7 - Horário Escola desportos Combate 2015/2016.....	55
Figura 8 - Mapa estratégico da Escola desportos combate do EUL.....	69
Figura 9 - Mapa estratégico e relações de causa efeito .....	70
Figura 10 - Relação estratégica em Cascading dos três temas .....	76

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Critérios de Aferição da Performance.....	47
Tabela 2 - Tabela de preços 2015/2016 .....	54
Tabela 3 - Preço de adesão e cartões especiais 2015/2016 .....	55
Tabela 4 - Análise dos stakeholders da Escola desportos combate do EUL .....	57
Tabela 5 - Matriz de caracterização dos stakeholders da Escola desportos combate do EUL .....	59
Tabela 6 - Análise SWOT .....	61
Tabela 7 - Scorecard Estratégico da Escola desportos combate do EUL.....	71
Tabela 8 - Critérios de aferição da performance .....	77

## Introdução

Todos estamos conscientes da crise que afecta o mundo em geral. Contudo, e apesar de todas as ameaças, é nos momentos de maior crise que surgem as melhores oportunidades e as melhores ideias. Para isso é fundamental que as organizações consigam apreender essa realidade e encontrem caminhos, para que se possam diferenciar de todas as outras organizações e atingirem o tão ambicionado sucesso.

Nesta nova era global, caracterizada pelas tecnologias de informação e comunicação e por mudanças rápidas e abruptas, as organizações têm de assumir competências de actuação cada vez mais alargadas, a fim de alinharem os seus serviços de acordo com aquilo que são os desejos dos consumidores, pois, tal como a informação e a oferta são cada vez maiores, também aumentaram os níveis de exigência dos consumidores.

Um gestor deve ter os conhecimentos necessários acerca da organização onde está inserido, para que possa tomar decisões com um impacto significativo na mesma, no seu todo, tanto a nível do seu desempenho como a nível da obtenção de resultados.

Russo (2009) defende que a problemática da avaliação de desempenho é um fator essencial na gestão de uma organização, porquanto permite a recolha de informação necessária à tomada de decisão por parte dos gestores.

Desta forma, é necessário ao gestor, uma metodologia que lhe permita controlar todos os pontos importantes, para que possa ter uma visão rápida do que está a acontecer e para que possa tomar as melhores decisões, com o intuito de estar a alcançar os resultados desejados pela missão da organização.

Neste estudo a metodologia que se pretende apresentar, foi proposta por Robert Kaplan e David Norton, no artigo intitulado – “The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance – publicado na revista Harvard Business Review em 1992.

Segundo os autores, o BSC é uma metodologia que equilibra indicadores financeiros, com indicadores não financeiros e que assenta em quatro perspetivas: financeira, clientes, aprendizagem e crescimento, e Processos Internos.

De acordo com Caldeira (2010), esta metodologia no contexto das organizações, funciona não só como forma de medir o desempenho das mesmas, mas como um meio de implementação de novas estratégias organizacionais.

Com este trabalho, pretendemos elaborar uma proposta de metodologia de aplicação do Balanced Scorecard, apresentando uma proposta específica de implementação e controlo de uma estratégia para a escola de desportos de combate.

A dissertação está dividida em cinco partes principais:

No primeiro capítulo temos a apresentação do problema, onde explicamos como formulámos o mesmo, os objectivos gerais e específicos do estudo e a importância do mesmo.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura onde abordamos um conjunto de conceitos que nos ajudará na compreensão da problemática a ser estudada.

No terceiro capítulo explicamos qual o modelo de análise utilizado, os instrumentos de pesquisa e recolha de dados, bem como os procedimentos utilizados para a realização do estudo.

O quarto capítulo é a apresentação e discussão de resultados, apresentando tudo o que foi feito, desde as análises necessárias, até à construção do modelo.

Por fim, o quinto capítulo fala sobre as conclusões, recomendações e limitações do estudo.

## **Capítulo I - Colocação do Problema**

### **Formulação do problema**

Hoje em dia, os sistemas de avaliação do desempenho são essenciais para os atuais modelos de gestão, pois produzem um conjunto de informações importantes, para controlar as diversas atividades da organização, além de influenciarem o comportamento organizacional e os processos de tomada de decisão. Segundo Gomes (2006), a principal função de um sistema de avaliação de desempenho é a introdução de melhorias na prestação de bens e serviços, após cada processo de avaliação.

Leal (2010) afirma que vários autores consideram fundamental que os objetivos corporativos devem ser compreendidos, divulgados, monitorizados e relacionados em todos os níveis da organização, para o êxito da estratégia da mesma. Para o autor a utilização da avaliação de desempenho tem benefícios na conjugação de esforços e competências para ações definidas pela organização.

Segundo o mesmo autor, o entendimento e desdobramento dos objetivos estratégicos são um apoio à tomada de decisão, pois torna os processos internos mais eficazes e eficientes e consequentemente, contribuem para o crescimento e desenvolvimento da organização (Leal, 2010).

Qualquer organização desportiva, deverá ter uma estratégia bem definida, de forma a cumprir a sua missão, sendo importante averiguar, se o caminho definido, está a alcançar os resultados desejados.

A metodologia Balanced Scorecard permite formular, implementar e avaliar a estratégia da organização com base nos indicadores definidos, de forma a que a mesma siga o caminho pretendido, para que possa atingir os objectivos a que se destinou.

Para que se atinjam os resultados esperados é necessária uma estreita relação entre as acções operacionais e os objectivos estratégicos estabelecidos pela organização. Dito isto, surgem algumas questões: Qual o processo a seguir? Como definir os objectivos? Quais os indicadores que melhor revelam a concretização dos objectivos? Qual o método de avaliação a utilizar? Quais os reflexos na avaliação?

A criação de um modelo de avaliação do desempenho do Estádio Universitário de Lisboa, utilizando a metodologia do Balance Scorecard, capaz de responder a estas questões e definir objectivos, constitui o problema fundamental do nosso estudo.

### **Objectivos do Estudo**

Com o presente estudo, pretende-se elaborar um estudo de caso, de aplicação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão da estratégia e de avaliação do desempenho de uma organização desportiva, mais concretamente, do Estádio Universitário de Lisboa.

É nossa intenção elaborar uma proposta de metodologia de aplicação do BSC, apresentando uma proposta específica de implementação e controlo de uma estratégia para o pavilhão das modalidades de desportos de combate.

### **Definição do Problema**

O problema a estudar passa por definir uma proposta de formulação estratégica e desdobramento da estratégia organizacional em acções operacionais, utilizando o BSC, como forma de realizar a avaliação dos envolvidos no Estádio Universitário de Lisboa.

### **Definição de Sub-Problemas**

Tendo em atenção a problemática que nos propomos estudar, é extremamente importante definir sub-problemas, procurando encontrar as suas soluções ao longo da metodologia que queremos implementar.

Desta forma, encontramos nas 4 perspectivas do Balance Scorecard, 4 sub-problemas que serão fundamentais para a proposta de formulação estratégica para a organização desportiva em estudo, assim sendo temos:

O 1º sub-problema que está relacionado com a perspectiva financeira, pois os indicadores financeiros são fundamentais para concluir acerca das consequências inerentes às acções levadas a cabo pela organização.

O 2º sub-problema que consiste na perspectiva dos clientes, pois na sociedade actual, é inegável a influência que os clientes tem nas organizações, como tal, torna-se prioritário a satisfação das suas necessidades, sabendo que é esta a única forma de sustentar a rentabilidade a longo prazo.

O 3º sub-problema que está relacionado com a perspectiva dos processos internos, é evidente que o desempenho das organizações perante os clientes e o próprio mercado é determinado pelos processos e decisões desenvolvidas no seu interior, como tal, na perspectiva do BSC isso não muda de figura e por isso, a organização deve identificar quais as actividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.

O 4º sub-problema que consiste na perspectiva de aprendizagem e crescimento, pois o objectivo da mesma, passa por oferecer a base de sustentação que possibilita a consecução dos objectivos ambicionados nas outras perspectivas. A capacidade de uma organização aprender, melhorar e inovar está directamente relacionada com este valor.

### **Importância do Estudo**

Numa sociedade pós-industrial, caracterizada pelas tecnologias de informação e comunicação, e por um cenário de competição extrema entre as organizações, torna-se fundamental aos gestores a melhor tomada de decisão, no menor espaço de tempo possível a fim de poderem concretizar os objectivos definidos na sua estratégia.

A importância deste estudo está intimamente ligada com a capacidade do Balance Scorecard, em realizar um acompanhamento e avaliação da estratégia organizacional definida e simultaneamente comprometer todas as pessoas envolvidas a partilharem objectivos, tendo para isso que conhecer quais são as linhas estratégicas da organização e, tendo em conta o lugar que ocupam, como podem contribuir.



## Capítulo II - Revisão da Literatura

### Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho sempre esteve presente no desenvolvimento progressivo da humanidade. A avaliação é um dos mais importantes actos de gestão. De que serve a um gestor definir objectivos, estabelecer planos, coordenar meios técnicos e humanos, se não tiver a noção de que os resultados obtidos estão aquém, correspondem ou excedem, os objectivos ou metas estabelecidos?

Para Russo (2009), a avaliação de desempenho, para além de fazer o diagnóstico à organização, serve também para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis.

No entender de Rodrigues (2005), há a percepção de que a avaliação de desempenho é um forte instrumento de gestão, e que por esta, passa a reestruturação de qualquer instituição.

De acordo com Teixeira (2010), a avaliação de desempenho é a comparação entre os padrões esperados e aquilo que realmente ocorre, ou seja, é o cálculo dos desvios em relação ao previsto, verificando se esses desvios estão ou não dentro dos níveis de tolerância.

Moura (2011) refere que para que a avaliação de desempenho ocorra é necessário definir alguns elementos como as áreas de desempenho, os objetivos de cada área, os respetivos indicadores e as metas e prazos para as realizar.

A avaliação de desempenho deve ser entendida como um processo de análise e avaliação sistemática que a organização faz relativamente ao desempenho dos seus funcionários, com o intuito de contribuir para o seu desenvolvimento futuro. A avaliação de desempenho não deve ser entendida como um instrumento de controlo, mas sim como um meio de obter um conhecimento mais eficaz do desempenho do colaborador, de forma objectiva e rigorosa, proporcionando a melhoria contínua da sua performance e o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Desta forma, a avaliação de desempenho não tem um fim em si mesmo, é apenas uma ferramenta que tem como objectivo a melhoria dos resultados dos recursos humanos da organização.



## **Análise SWOT**

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada por diversas organizações com o intuito de realizar uma análise de ambiente, sendo usado como base para gestão e planeamento estratégico da mesma. Todavia graças à sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blogue, à gestão de uma multinacional.

Segundo Caldeira (2010), a análise SWOT, permite à organização fundamentar a estratégia a seguir. Por seu lado Hoye et al. (2012), consideram que a análise SWOT é uma ferramenta básica de análise do envolvimento que permite examinar a posição estratégica da organização, de dentro para fora.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é atribuída a Albert Humphrey, que liderou um projecto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores organizações.

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma Inglês, e tem os seguintes significados: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Em relação ao ambiente interno, que são as Forças e Fraquezas, podemos acrescentar que são os principais aspectos, que distinguem a organização dos seus concorrentes (decisões e níveis de performance ou desempenho que se pode gerir).

O ambiente externo, que incluem as Oportunidades e Ameaças, correspondem às perspectivas de evolução de mercado, factores provenientes de mercado e meio envolvente, que influenciam as decisões que possam ou não ser tomadas pelas organizações.

As Forças e Fraquezas são determinadas pela posição actual da organização e relacionam-se, quase sempre, com os factores internos. Já as Oportunidades e Ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas com factores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos seus próprios membros. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser potenciado ao

máximo e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, para minimizar o seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a organização deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto, pode-se fazer um planeamento para enfrentá-las, minimizando assim, os seus efeitos.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, irão facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da organização.

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos de análise interna e externa, de forma, a que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões. Que vão no fundo, delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

### **Análise dos Stakeholders**

Para Caldeira (2010), os Stakeholders são indivíduos ou grupos de interesses e organizações que lutam pelo controlo dos recursos de uma organização para seu próprio proveito, onde o sucesso da organização está intimamente ligado com a satisfação dos interessados na mesma (Stakeholders).

Segundo Caldeira (2010), cada Stakeholder é motivado por uma serie de objetivos, que muitas da vezes podem entrar em conflito com os próprios objetivos da organização, apesar de poderem existir objetivos comuns entre as partes. Nestes momentos cabe à organização definir uma posição de equilíbrio entre a mesma e os vários Stakeholders, para que performance estratégica desejada seja maximizada.

A análise dos stakeholders é um processo sistemático de recolha e análise da informação sobre os interesses, objectivos e preferências dos interessados para se poder avaliar os riscos e as necessidades. Esta análise pode ser feita de variadas formas, como primeiro passo, é importante determinar quem pode afectar a organização, ou seja, identificar todos

os stakeholders da organização, sendo que a lista de possibilidades deve ser o mais exaustiva possível, de seguida é importante identificar o nível de interesse que os stakeholders têm na organização, posteriormente, é necessário identificar o poder dos stakeholders, isto é, verificar a capacidade que os mesmos têm para influenciar directa ou indirectamente a organização. Após estes passos, é importante identificar as medidas que a organização deve desenvolver para satisfazer cada stakeholder.

Todos estes passos são fundamentais para a organização perceber quem realmente possui condições para poder influenciar o seu ambiente interno e externo, permitindo assim o seu crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade.

### **Limitações dos sistemas tradicionais de avaliação**

Segundo Santos (2008), no seu livro “gestão estratégica, conceitos, modelos e instrumentos”, refere que os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho organizacional centravam-se essencialmente na informação contabilística, financeira e orçamental, proveniente de sistemas de informação de gestão tais como o balanço, ou demonstração de resultados.

A capacidade de compreender, prever e controlar as determinantes do sucesso organizacional, depende sobretudo não só das variáveis tangíveis como a variável do desempenho económico-financeiro, mas essencialmente de variáveis intangíveis como a qualidade dos bens e serviços oferecidos, o nível de satisfação e a taxa de retenção dos clientes, a eficiência ao nível do desempenho de actividades e processos, as competências distintivas da organização, a sua posição competitiva, a competência e motivação dos seus recursos humanos, a flexibilidade e capacidade de adaptação e resposta às constantes mudanças do meio envolvente. O aparecimento do BSC foi importante, pois segundo o autor, embora seja importante a situação económico-financeira numa organização, não é suficiente para assegurar o sucesso da mesma a médio longo prazo, sobretudo quando está integrada num meio envolvente em constante mutação, como é aquele que se vive actualmente.

## **O Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão que tem como objectivo a medição e gestão do desempenho de uma organização, quer seja ela pública ou privada.

Este surgiu nos anos 90, tendo sido apresentado por um professor da Harvard Business Scholl, Robert Kaplan, e um consultor de empresas, David Norton, num artigo intitulado “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” – publicado na Harvard Business Review. O objectivo era a criação de um modelo de gestão que se diferenciase de todos os outros existentes. Todos esses modelos incidiam exclusivamente sobre indicadores económicos, financeiros e contabilísticos referentes àquilo que as organizações tinham feito até então, não se conseguindo perceber qual o valor real da mesma, e muito menos, se conseguiriam criar valor no futuro.

Sendo assim, e segundo Caldeira (2009), o BSC aparece, numa primeira versão, como um sistema que equilibra indicadores de performance financeira com indicadores de performance não financeira, dando origem a três novas perspectivas (Clientes, Processos e Aprendizagem), para além da Financeira.

De acordo com Kaplan e Norton (1992) é fundamental comunicar a estratégia do negócio dentro da organização e relacioná-la com os factores críticos de sucesso. Cabe ao gestor dar atenção a esses factores críticos de sucesso, já que os mesmos condicionam o desempenho da organização a médio e longo prazo.

De acordo com Ribeiro (2005) o BSC informa e ajuda na formulação da estratégia, na sua comunicação, na definição de objectivos dos empregados e da organização, na motivação e formação dos colaboradores e na melhoria contínua da estratégia. Funciona também como uma ferramenta de comunicação através do conhecimento, da estratégia e da forma como podem ser alcançados os objectivos e as metas.

De acordo com, Kaplan e Norton (2001), o BSC não visa apenas controlar o desempenho das organizações, mas também ajudar a implementar a estratégia das mesmas, fixar objectivos, tornar as acções coerentes com a estratégia. A aprendizagem com o feedback resultante da experiência impulsionará o adequado posicionamento da organização de acordo com os novos conhecimentos adquiridos

Segundo os mesmos autores, o que distingue o BSC dos outros modelos reside no facto de conter medidas de resultado e de meios, ligados através de relações de causa e efeito, tornando o sistema de medição de desempenho também num sistema de controlo do desempenho futuro. Deste modo, aliam-se os conceitos de direcção estratégica e de avaliação de desempenho.

### **O BSC como instrumento de avaliação**

O BSC veio a constituir-se como uma nova metodologia de avaliação do desempenho que permite o equilíbrio entre os indicadores de desempenho financeiro e os indicadores de desempenho intangíveis e operacionais (não financeiros).

Gonçalves (2009) afirma que, o BSC é um modelo de gestão que permite tornar clara às organizações a sua visão estratégica e transformar isso num plano de acção. Procura avaliar, medir e otimizar o desempenho organizacional através de um conjunto de medidas equilibradas de desempenho, aplicando indicadores financeiros e não financeiros.

As medidas são assim agrupadas em quatro dimensões: Financeira, Clientes, Processos Internos e, Aprendizagem e Crescimento, porém estas designações podem variar de acordo com as diferentes realidades e necessidades em que são aplicadas, como por exemplo: Perspectiva do Crescimento e Formação; ou a Perspectiva do Desenvolvimento em vês da Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento; e, Perspectiva de Mercado em vês de Perspectiva do Cliente. Pode-se dizer que o BSC é considerado um conceito aberto.

Segundo Norton e Kaplan (1992), a adoção da metodologia de BSC como uma ferramenta de avaliação de desempenho, permite às organizações alguns dos seguintes benefícios:

- Verificar a qualidade da gestão através de uma síntese do desempenho simplificada num relatório assente em quatro perspectivas;
- Evitar a realização de um objectivo à custa de outro, através da compreensão das relações causa e efeito que se estabelecem entre os vários objectivos, indicadores e perspectivas;
- A visão e a estratégia são o centro das preocupações, ao invés do controlo.

## **O BSC como sistema de gestão estratégica**

Em 1992 o BSC surgiu como um instrumento de avaliação de desempenho organizacional, recentemente este sistema vem sendo um modelo integrado, interactivo e dinâmico de gesto estratégica, permitindo assegurar não apenas o controlo do desempenho, mas também a formulação da estratégia principalmente ao nível da sua implementação, avaliação, controlo e revisão. De acordo com Santos (2008).

Segundo Caldeira (2009), para implementar o sucesso da organização interessa não só garantir uma boa implementação da estratégia, mas garantir também a gestão dessa estratégia. Estes objectivos ocorrem se os funcionários estiverem empenhados e motivados para nela colaborar e participar. O autor define assim o conceito de “organização orientada para a estratégia”.

### **Princípios do Balanced Scorecard**

O sucesso do BSC inicia-se com o reconhecimento de que este não é apenas um projecto de medição, mas principalmente, um projecto de mudança. Desta forma pode-se observar um grupo consistente de cinco princípios para que a implementação do BSC tenha sucesso.

#### **Princípio 1: Mobilizar para a mudança através da liderança executiva**

A estratégia exige mudanças em todas as partes da organização e orienta o trabalho em equipa para a coordenação dessas mudanças. Para que a implementação da estratégia tenha sucesso é necessário que exista muita atenção e concentração nas iniciativas, monitorizando constantemente os resultados alcançados.

Os gestores de topo têm que actuar como líderes do todo o processo, pois de outra forma não conseguiriam implementar a estratégia, implicando a perda de oportunidades para atingir um desempenho superior.

#### **Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais**

Para a implementação da estratégia é fundamental descrevê-la de forma detalhada. Os mapas da estratégia e o BSC colmatam as deficiências dos sistemas exclusivos de medição dos activos tangíveis, típicos da era industrial. As ligações efectuadas pelas relações de causa efeito, mostram como os activos tangíveis se transformam em resultados tangíveis ou financeiros. A utilização de indicadores quantitativos, mas não financeiros (participação de mercado, inovação, duração de ciclos, competência e satisfação), possibilita a descrição e medição do processo de criação de valor. Ao traduzir a estratégia através do BSC, as organizações criam um ponto de referência comum e perceptível para todos os empregados e departamentos.

### **Princípio 3: Alinhar a organização com a estratégia**

Normalmente as organizações são projectadas em volta de áreas especializadas, tais como, a área financeira, o marketing, as vendas, as compras, etc. O facto de cada função ter o seu próprio universo de conhecimento, linguagem e cultura pode constituir um grande obstáculo à implementação da estratégia, pois uma das grandes dificuldades reside sobretudo na dificuldade de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas.

Para obter a máxima eficácia, as estratégias e os Bascas de todas essas unidades intermédias devem estar alinhados uns com os outros, de forma a sincronizar o processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional.

### **Princípio 4: Fazer da estratégia um trabalho de todos**

Todas as organizações com práticas operacionais oriundas da estratégia devem exigir que todos os seus colaboradores compreendam e conduzam as suas tarefas de modo a contribuir para o sucesso dessas actividades de alinhamento estratégico. Para isso, os gestores devem usar os objectivos e indicadores estratégicos do BSC como ferramenta para comunicar as iniciativas que lhe estão associadas. De modo a conseguir o empenhamento de todos, devem ser tomadas iniciativas de incentivo e definidos objectivos individuais.

### **Princípio 5: Fazer da estratégia um processo contínuo**

Este princípio diz respeito à natureza cíclica do próprio BSC, pois este é uma metodologia contínua, de alinhamento e de mudanças persistentes, baseado no ciclo estratégico. Muitas das organizações bem-sucedidas, vão ainda mais longe e implementam um processo específico para uma melhor gestão da estratégia. Este processo junta a gestão tática com a gestão estratégica num único processo, contínuo e ininterrupto.

### **Principais funções do BSC**

Kaplan e Norton (2001) entendem que o BSC tem como principais funções:

- Comunicar a estratégia a toda a organização
- Alinhar as acções com os objectivos estratégicos
- Medir o desempenho organizacional

Contudo, podem ser associados outros atributos ao BSC, na medida em que este é um instrumento bastante flexível no seu ajustamento à organização. Para além disso, possui vários níveis de profundidade na sua fusão com os processos de gestão da própria organização.

Nos tempos em que vivemos, a comunicação da estratégia a toda a organização é fundamental. A sobrevivência da organização depende da rapidez de adaptação da estrutura à estratégia, o que, envolve todos os níveis hierárquicos. Nagel e Rigatuso (2003).

É necessária uma linguagem clara, que proporcione pró-actividade e reduza os problemas de interpretação, quer internos quer externos. Ou seja, pretendemos transformar a estratégia num processo contínuo. Kaplan e Norton (2001).

Porém, a comunicação da estratégia a todos os níveis da organização não é suficiente para o seu desenvolvimento. Para alterar os comportamentos e implementar as opções estratégicas definidas, é necessário integrar as estratégias das unidades de negócios na estratégia global, promovendo a sinergia de recursos físicos e financeiros, conhecimentos e competências, permitindo superar os comportamentos oportunistas. Filho (2005)





**Figura 1- O BSC como estrutura para a acção estratégica, Kaplan e Norton (1996).**

O BSC possibilita o entendimento entre todos no seio da organização, para que cada qual assuma a sua responsabilidade de atingir os objectivos descritos pela estratégia organizacional. Kaplan e Norton (2000) afirmam que “uma estratégia bem elaborada e bem compreendida é capaz de produzir avanços extraordinários”.

De acordo com os conceitos apresentados, o BSC é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objectivos a atingir a todos os níveis da organização.

### **Pilares do Balanced Scorecard**

A missão, os valores e a visão são os pilares que suportam todo o desenvolvimento do BSC.

#### **Missão**

Para Drucker (1973), uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela define-se pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objectivos da empresa.

Kotler (1999) afirma que uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direcção e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas colectivo, na direcção da realização dos potenciais da empresa.

A Missão é assim, a expressão da razão da existência da empresa e deve ter a sua identidade. Contudo num ambiente em crescente mutação, é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar todas as mudanças.

Para a identificação da missão de uma organização deve-se conseguir responder às seguintes perguntas:

- a) O que a organização deve fazer?
- b) Para quem deve fazer?
- c) Para quê deve fazer?
- d) Como deve fazer?
- e) Onde deve fazer?
- f) Qual a responsabilidade social que deve ter?

## **Visão**

Collins e Porras (1996) afirmam que os grandes navegadores sabem sempre onde fica o norte. Sabem onde querem ir e o que fazer para chegar ao seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.

Para Kaplan e Norton (2009) a visão define os objectivos de médio e longo prazo da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar como a organização quer ser vista pelos outros.

A visão compreende duas componentes principais: a ideologia central e visualização do futuro. A primeira define o carácter permanente da organização e que transcende ciclos de vida de produtos ou de mercado, revoluções tecnológicas, ou lideranças individuais. A segunda componente ocorre em duas partes: a definição de metas, que segundo Collins e Porras (1996) é de 10 a 30 anos e a descrição de qual será a realidade se a meta for atingida.

Podemos então concluir que a visão será o propósito ou a razão de ser de uma organização. Deve ser mobilizadora, ambiciosa e expressa de forma clara, concisa e consensual.

## **Valores**

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objectivos, executam a missão, na direcção da visão.

Para Leal (2010) os valores são padrões de conduta que dirigem a actuação dos colaboradores da organização. Os valores interligados entre si traduzem um modo específico de perceber, pensar e sentir a organização, traduzindo dessa forma a sua cultura organizacional.

Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças, ou princípios, que:

- a) Definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores;
- b) Definem e facilitam a articulação da missão, visão e valores;
- c) Facilitam a entreaajuda entre os colaboradores;
- d) Facilitam o comprometimento dos colaboradores com o mercado;
- e) Facilitam o comprometimento dos colaboradores com a comunidade e a sociedade.

O conjunto de valores, definem as regras do jogo, em termos de comportamentos e atitudes e devem conter um subconjunto das respostas às seguintes perguntas:

- a) Como se devem portar os colaboradores individualmente?
- b) Como se relacionam entre si os colaboradores?
- c) Como se relacionam os colaboradores com os clientes?
- d) Como trata a organização os seus clientes?
- e) Qual a forma de fazer negócios da organização?
- f) Como se relacionam os colaboradores com a comunidade?
- g) Qual a responsabilidade da organização em relação à sociedade?
- h) Que valores, crenças ou princípios são importantes para a organização fazer o que faz, para quem faz, e o que se quer tornar?

Resumidamente, os valores:

- a) Definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes de todos colaboradores;
- b) São as regras do jogo para que, executando a missão, alcancemos a visão;
- c) São o suporte, a moral e ético da empresa.

## **Perspectivas do BSC**

O BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, vectores de desempenho e relação com os factores financeiros.

É decomposto em objectivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro perspectivas de negócio, sendo estas:

- 1) Financeira;
- 2) Clientes;
- 3) Processos internos;
- 4) Aprendizagem e crescimento.

## **Perspectiva financeira**

O BSC deve contar toda a história da estratégia, começando pelos objectivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com as acções que devem ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho económico seja alcançado a longo prazo. É necessária a preocupação da organização na visão do cliente, identificando as suas necessidades, conquistando a sua fidelidade e tentar obter novos clientes.

O principal objectivo de uma organização com fins lucrativos é conseguir obter retornos do capital investido, pelo que a vertente financeira assume um papel preponderante.

Também no BSC a vertente financeira está presente, sendo os indicadores financeiros fundamentais para concluir acerca das consequências inerentes às acções levadas a cabo pela organização. A elaboração do BSC deverá funcionar como um estímulo a que as diferentes unidades de negócio da organização estabeleçam objectivos financeiros, sempre de acordo com a estratégia global da empresa. Os objectivos e indicadores da perspectiva financeira do BSC devem ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra a organização e as suas unidades de negócio.

Esta perspectiva poderá também chamar-se perspectiva do accionista, em virtude de serem eles os principais interessados na organização, procurando a melhor rentabilidade para o capital investido, logo dando uma importância extrema às questões financeiras.

## **Perspectiva dos clientes**

A perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da organização em objectivos específicos para segmentos focalizados que podem e devem ser transmitidos a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

É inquestionável que cada vez mais as organizações se voltem para o exterior, para os clientes e para o mercado onde estão inseridas, tendo como principal objectivo a satisfação das suas necessidades, sabendo que é esta a única forma de sustentar a rentabilidade a longo prazo.

Segundo a perspectiva do cliente, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rendibilidade de clientes.

Cada vez mais as organizações procuram oferecer aos seus clientes um mix de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem, no sentido de ir ao encontro das suas necessidades, procurando conquistá-los e fidelizá-los.

### **Perspectiva dos processos internos**

Esta perspectiva constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais, os elos entre os processos internos da própria organização e os das outras das organizações colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam consideradas.

O desempenho de qualquer organização perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e acções desenvolvidas no seu interior. Na perspectiva do BSC, a organização deve identificar quais as actividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.

Os indicadores internos do BSC devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objectivos financeiros da organização. Assim, os gestores deverão ser capazes de identificar quais os processos e competências onde a empresa pode obter vantagens competitivas o que lhe permitirá diferenciar-se da concorrência.

Estas vantagens competitivas têm origem em diversas actividades que a empresa executa, desde o planeamento, o marketing, a produção, a entrega e acompanhamento pós-venda do seu produto ou serviço.

Segundo Kaplan e Norton (1992), estes consideram que existe um modelo genérico de cadeia de valor pelo qual todas as organizações se podem reger quando da concepção da

perspectiva interna do BSC, embora cada organização tenha um conjunto de actividades específicas que levam à criação de valor. Este modelo de cadeia de valor inclui três processos internos principais:

- 1) Processo de inovação;
- 2) Processo operacional;
- 3) Processo de serviço pós-venda.

O processo de inovação é um processo de pesquisa das necessidades dos clientes e de criação de produtos/serviços para os satisfazer.

O processo operacional está relacionado com a criação de produtos/serviços que existem na organização e a consequente entrega aos clientes. O serviço pós-venda consiste no serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto ou serviço.

### **Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

O objectivo desta perspectiva é oferecer a base de sustentação que possibilita a consecução de objectivos ambiciosos nas outras perspectivas.

A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se directamente com o seu valor.

Essa perspectiva apresenta objectivos voltados para a capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação, à motivação e alinhamento.

Assim, o contributo do BSC para os gestores funciona como um sistema de medida multidimensional que os vai auxiliar nas tomadas de decisão da forma mais racional possível, aumentando a transparência e a partilha da informação dentro das Organizações. Com esta ferramenta o gestor terá a capacidade de analisar os resultados passados (medidas retrospectivas) e os prováveis resultados futuros (medidas prospectivas) a alcançar, bem como, incorporar os aspectos internos e externos da empresa. O gestor tem que ter a noção da importância da informação financeira para a avaliação da empresa, no entanto,

esta não é suficiente, pelo que deverá ser realizada uma análise ao nível da informação integrada e sistemática sobre uma panóplia de indicadores relevantes.

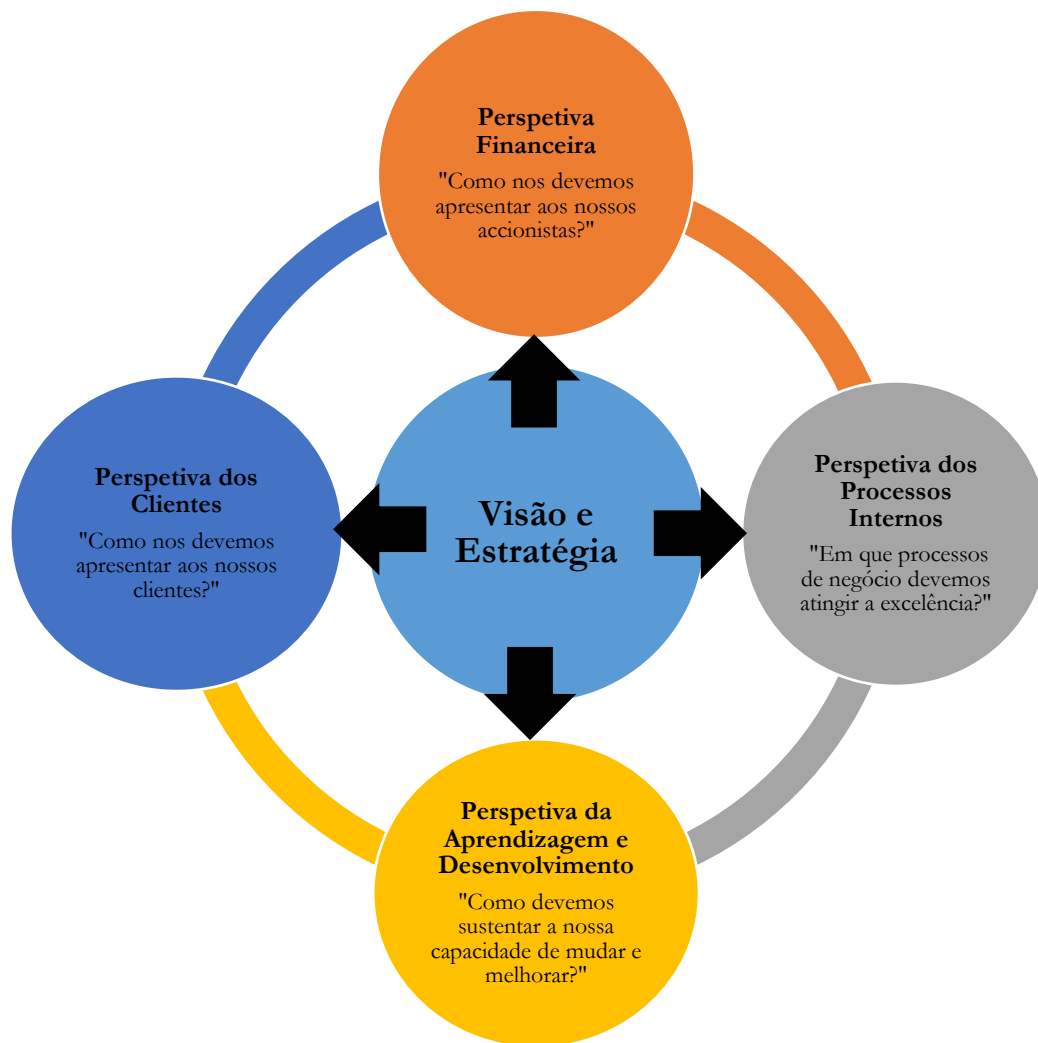
A Organização deve ser particularmente cuidadosa com aquilo que "mede", ou seja, presume-se que, mais do que avaliar o passado, é importante extrair dos resultados passados conselhos e experiência para o futuro.

Nesta perspectiva do BSC, deve identificar qual a infra-estrutura que a empresa deve adoptar para poder crescer e desenvolver-se a longo prazo. Assim sendo, todas as pessoas que estão envolvidas internamente na organização devem trabalhar em conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização.

Kaplan e Norton (1996) defendem que existem três fontes para a aprendizagem e crescimento da empresa que são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

A finalidade desta perspectiva do BSC consiste em investir na reciclagem e requalificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento de procedimentos e rotinas da empresa. Sendo assim, as perspectivas estão interligadas e podem ser representadas através da figura seguinte:





**Figura 2 - Perspectivas do modelo do Balanced Scorecard**

Segundo Caldeira (2009), A boa performance nos objectivos de aprendizagem induz melhorias nos processos internos que, por sua vez, geram melhorias na organização aos olhos dos clientes e, por fim, tem impacto nos resultados financeiros.

### **Componentes das perspectivas do BSC**

Os componentes das diversas perspectivas do BSC são os objectivos, os indicadores, as metas a atingir e por fim as iniciativas, que não são mais do que a execução da estratégia da organização.

## Objectivos

Um objectivo pode ser definido como o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização. Estes objectivos são a tentativa de tornar a missão mais concreta, tal como esta tenta tornar a visão mais concreta.

Segundo Leal (2010), os objectivos são a tradução quantitativa e qualitativa da estratégia da organização, tomando como referência as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Os objectivos estão organizados em mapas estratégicos estabelecendo entre si relações de causa-efeito. Estes mapas auxiliam todos os indivíduos da organização a entenderem a estratégia, bem como transformar activos intangíveis em resultados tangíveis.

Os objectivos estratégicos definidos nas diversas organizações, têm algumas características, entre as quais as seguintes:

- a) Objectivos que abrangem questões lucrativas e não lucrativas;
- b) Objectivos que podem ser alcançados com um esforço extra;
- c) Objectivos que incluem a variável "tempo";
- d) Objectivos que facilitam os compromissos;
- e) Objectivos que minimizam os conflitos;
- f) Objectivos que possam ser quantificados;
- g) Objectivos que evitem consequências indesejáveis.

Os objectivos que abrangem questões lucrativas e não lucrativas estão relacionados com a diversidade de interesse dos accionistas, referidos na definição da missão da organização.

Os objectivos que podem ser alcançados com um esforço extra, são aqueles que, para serem alcançados requerem da organização um esforço suplementar. Ao estabelecer objectivos que exijam mais esforço, é mais provável que a organização consiga atingir uma melhor performance. Contudo, isto não quer dizer que se deva estabelecer sempre objectivos muito difíceis, pois pode-se criar danos irreversíveis na organização.

Todos os objectivos têm de incluir a variável “tempo”, isto é, para terem utilidade tem que haver limitação de tempo.

Os objectivos devem facilitar o compromisso, pois dada a grande variedade de objectivos definidos, tem de haver o cuidado de que não se contradigam entre si.

Sendo os objectivos a base do comportamento cooperativo da gestão, ao concentrar-se os esforços no progresso global da organização, e não tanto nos departamentos ou secções, cria-se relações intra-organizacionais benéficas, tais como a partilha de informação e recursos, minimizando a probabilidade de aparecimento de conflitos entre os membros da organização.

Apesar de não ser exequível quantificar todos os objectivos, é sempre importante visualizar o progresso dos mais importantes. Para se conseguir definir a mensurabilidade de um objectivo, muitas organizações usam uma regra na forma da pergunta: “quantificando desta forma, saberemos quando alcançamos o nosso objectivo?”.

Por vezes ao definir objectivos e maneiras de os quantificar, corre-se muitos riscos, pois nem sempre é possível ter em conta as ramificações dos comportamentos que determinado objectivo pode motivar. Assim, os gestores têm de ser extremamente cuidadosos e não causarem comportamentos indesejáveis, provocados por uma má medição de desempenho.

## **Indicadores**

Os indicadores ou mais correntemente designados por KPI's (Key Performance Indicators), permitem medir a performance de cada objectivo estipulado pela organização. A escolha dos indicadores devem ser sempre monitorizados, pois estes reflectem a estratégia adoptada pela organização e, mais que isso, servem para colocá-la em acção, fazendo com que as acções sejam integradas e a busca pelos objectivos definidos, seja tarefa de todos.

Embora não exista um número pré-definido de indicadores por objectivos, deverá ter-se em atenção que estes devem medir os desempenhos dos mesmos ou pelo menos a sua componente principal. Para que haja uma simplificação no entendimento da performance do objectivo, seria ideal que houvesse apenas um indicador por objectivo, no entanto, isso nem sempre é possível.

Segundo Caldeira (2009) os indicadores para serem credíveis devem ter as seguintes propriedades:

- a) Medirem correctamente o objectivo;
- b) Serem fiáveis;
- c) Serem baratos;
- d) Serem simples;
- e) Envolverem informação acessível;
- f) Abrangerem um intervalo de tempo identificado;
- g) Terem sido testados e validados;
- h) Terem a unidade de medida correctamente identificada;
- i) Terem capacidade de análise.

Existem dois tipos de indicadores:

- 1) Indicadores de resultados – Medem em concreto a performance do objectivo estratégico.
- 2) Indicadores de acção ou indutores – Explicam o alcance do resultado.

## **Metas**

As metas quantificam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária para o cumprimento dos objectivos estratégicos estipulados pela organização.

As metas podem e devem ser alteradas ao longo do tempo, sempre que não façam sentido perante a realidade onde a organização está enquadrada, além do que se deve sempre ter em conta a sazonalidade da actividade principal da organização.

Cada meta deve possuir tolerâncias e ponderações. As primeiras indicam se é ou não aceitável a margem de desvio face à meta previamente definida e constituem um alerta face a um eventual não cumprimento do objectivo. As ponderações consistem na repartição do peso a atribuir a cada indicador no cumprimento de determinada objectivo, caso exista mais que um indicador para o mesmo objectivo.

### **Iniciativas**

As iniciativas estratégicas são projectos e planos de acção delimitados no tempo, com princípio, meio e fim, com o objectivo de garantir que as metas definidas, sejam alcançadas. As iniciativas são efectuadas quando a actividade principal da organização não é suficiente para garantir a concretização de determinado objectivo estratégico, devendo-se identificar iniciativas a desenvolver para que a organização fique mais próxima da concretização do seu objectivo estratégico.

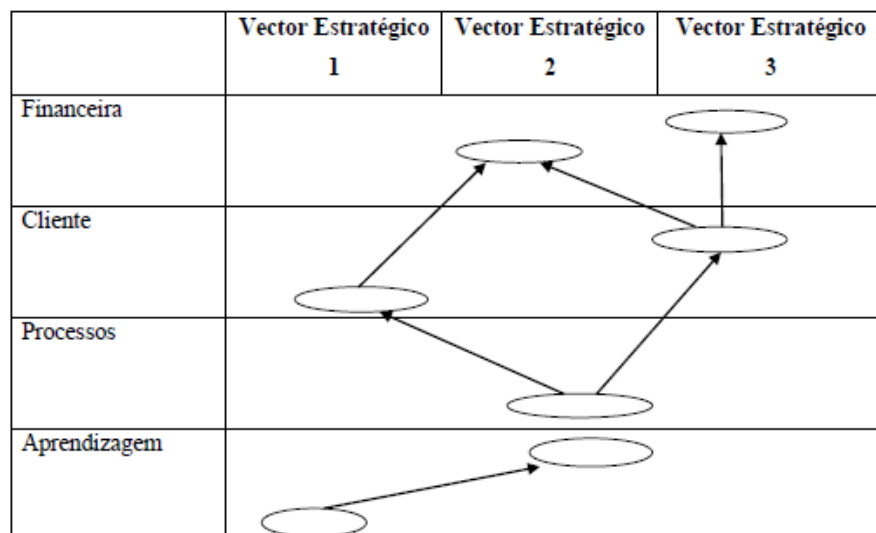
As iniciativas são consideradas como o melhor meio para a concretização da estratégia e constituem o ponto de ligação entre a componente operacional da organização e a estratégia.

### **Mapas Estratégicos**

O mapa estratégico é uma arquitectura que descreve a estratégia, identificando a relação de causa e efeito entre os objectivos nas quatro perspectivas do BSC. Orienta o desempenho da organização e cria caminhos para conversão de iniciativas e recursos em melhores resultados, mostra quais as medidas que são necessárias para alcançar cada objectivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para a monitorização da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas definidas.

Mostram ainda, como a organização transforma as suas acções em recursos, incluindo os activos tangíveis, como a cultura organizacional e os resultados tangíveis, como o conhecimento dos colaboradores.

Ao contrário do que sucedia, os activos intangíveis são a principal fonte de vantagens competitivas, no entanto, embora não existam instrumentos que permitam quantificar, o valor que estes criam. Este valor depende do contexto organizacional e da estratégia da organização. Kaplan e Norton (1996), citados por Leal (2010) “entendem que o sucesso da execução da estratégia de uma organização depende da sua compreensão por parte dos colaboradores os quais, por sua vez, dependem de uma descrição clara da mesma”.



## Relações de causa efeito

O mapa estratégico explica a estratégia da organização, identificando como cada objectivo pode ajudar na concretização de outros objectivos.

A forma mais eficaz de construir um bom mapa estratégico é colocar apenas as relações mais fortes e evitar o excesso de relações causa-efeito. Pois um grande número torna o mapa estratégico muito complexo e conseqüentemente pouco comunicativo. As relações causa-efeito devem ser sempre representadas no sentido ascendente ou lateral e nunca no sentido descendente ou nos dois sentidos, pois aí ter-se-ia uma relação causa-efeito de efeito circular, de difícil análise.

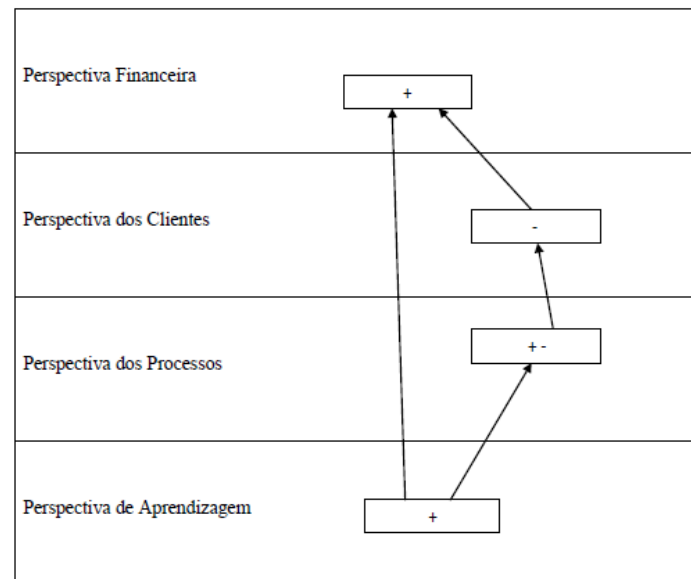


Figura 4 - Relações Causa-efeito. Caldeira (2009)

### Níveis e desdobramentos do BSC

Não se pode afirmar com toda a certeza qual a melhor metodologia a adoptar para a implementação do BSC. Na verdade as organizações são diferentes, umas são públicas, outras privadas, e dentro de cada uma delas existem especificidades diferentes em termos de tamanho, número de funcionários ou de departamentos. Sendo assim, cabe sempre à equipa de projecto responsável pela implementação do BSC realizar um diagnóstico e decidir qual a melhor forma da sua execução.

Segundo Caldeira (2009) a arquitectura escolhida para o diagnóstico deve então identificar os três aspectos centrais da implementação:

- 1) Abrangência;

- 2) Profundidade;
- 3) Complexidade.

Relativamente à abrangência, deve-se definir com clareza quem fará parte do BSC.

Com a profundidade, fica definido até que nível será implementado o BSC: unidades orgânicas, equipas ou indivíduos. Quanto maior a profundidade, maior a complexidade do processo.

A complexidade define o nível de detalhe que o projecto deve ter. No início deve-se evitar ter projectos de grande complexidade e de detalhe.

A implementação do BSC pode ter duas tipologias:

- 1) Top-down;
- 2) Botton-up.

Na tipologia top-down, o mapa estratégico é construído em primeiro lugar, para toda a organização e só depois é que se passa para as unidades orgânicas, equipas e indivíduos. Esta é uma tipologia mais robusta, pois os scorecards passam de “cima para baixo” tendo por referência o scorecard anterior.

A tipologia botton-up é precisamente o contrário da primeira, pois começa-se por construir os scorecards das unidades orgânicas e só depois para toda a organização.

Esta tipologia é menos sólida porque muitas vezes não se consegue assegurar a consistência estratégica ideal.

Apesar de menos sólido o botton-up é mais aplicado, pois serve de “cobaia”, isto é, de teste piloto com efeito demonstrador.

O desdobramento em cascata (cascading) é um modelo conjunto de scorecards entre as unidades orgânicas e a organização em geral, com consistência estratégica a todos os níveis, sendo possível a observação através da relação entre os objectivos estratégicos globais da organização e os objectivos e iniciativas dos seus níveis hierárquicos mais operacionais.



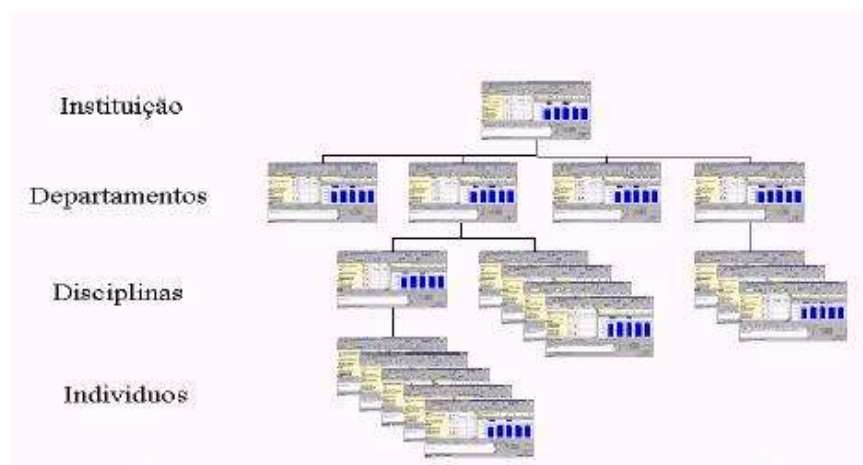


Figura 5 - Desdobramento do BSC. Bressiani (2003)

### BSC Individual

O desdobramento do BSC corporativo pelos vários níveis de gestão, permite a criação de BSC Individuais. Segundo Gonçalves (2009), o Scorecard individual, alinhado com o Scorecard corporativo, deve ter como base os critérios pelo qual o colaborador vai ser avaliado, e a sucessão em cascata dos objectivos, indicadores, metas e medidas definidas no BSC de departamentos, equipas e trabalhadores. O concretizar dos objectivos individuais, permite ao colaborador contribuir para alcançar os objectivos da sua equipa, departamento, divisão e da organização.

Para Gonçalves (2009), os BSC individuais, onde os objectivos são definidos de acordo com o BSC corporativo, permitem aos colaboradores ter uma melhor visualização das suas tarefas e do seu papel na organização, o que lhes permite estar mais focados e motivados, além de actuar como método de avaliação de desempenho através do grau de concretização dos objectivos.

Gonçalves (2009), refere que entre as vantagens do BSC individual, destaca-se a melhoria, aperfeiçoamento, desenvolvimento e aprendizagem das características anteriormente referidas, pois quanto melhor se conhece a função, mais ambiciosos, focados e comprometidos nos tornamos, para a concretização da mesma, contribuindo para que a organização cumpra com mais eficácia a sua estratégia.

Entre os elementos fundamentais do BSC individual, advêm os traçados nos BSC corporativos, em relação a missão e visão, para além dos objectivos individuais

relacionados com as quatro perspectivas e, os indicadores, metas e iniciativas de cada um desses objectivos. Gonçalves (2009).

### **Monitorização e report**

Como temos afirmado ao longo deste capítulo é de extrema importância que os objectivos definidos pela organização sejam mensuráveis.

Hoje em dia, o meio envolvente da maior parte das organizações é extremamente tumultuoso, sempre em mudança, de grande complexidade e intensamente competitivo. A relação das organizações com o ambiente é contínua, pelo que é cada vez mais um factor crítico de sucesso a rapidez de resposta das organizações aos desafios diários. Estas respostas rápidas, perante a mudança, só se conseguem quando as organizações têm maturidade organizacional e rentabilizam a utilização de sistemas de monitorização do seu desempenho.

O objectivo principal da utilização do processo de monitorização está assente na maximização da probabilidade de sucesso da organização, na concretização dos compromissos estabelecidos no plano estratégico, garantindo assim, o cumprimento das atribuições definidas pela missão, bem como a materialização da visão da organização, pois um processo deste tipo reforça sempre as possibilidades de êxito na execução estratégica e operacional dos compromissos da organização.

Esta monitorização é feita particularmente através do documento de report. Este instrumento tem capacidade para transportar, dentro da organização e para fora dela, o seu estado de desempenho organizacional.

Com a criação de práticas que permitam apurar e registar resultados atingidos, as organizações estão a preparar a informação crítica para expor os resultados do desenvolvimento da sua actividade e, consequentemente, do cumprimento da sua missão.

Este documento é um instrumento eficaz na exposição da performance interna da organização.

Uma organização só consegue mostrar de forma clara que está a cumprir a sua missão se demonstrar o impacto gerado pela realização das suas actividades. Por vezes esta demonstração nem sempre é uma tarefa fácil, pois o seu apuramento é bastante complexo.

Por fim, este instrumento também poderá servir também para a demonstração de boas práticas internas de gestão, que certamente irão conduzir à exposição da maturidade organizacional aos olhos de todos aqueles que se relacionam com a organização, valorizando a gestão e os seus gestores.

## **Capítulo III – Metodologia**

### **Modelo de análise**

O modelo de análise utilizado neste estudo, é de investigação descritiva, tratando-se de um estudo de caso.

De acordo com Colaço (2013) a investigação científica é a área de investigação que implica estudar, compreender e explicar a situação actual do objecto de investigação. Inclui a recolha de dados para testar hipóteses ou responder a questões que lhe digam respeito.

Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

O estudo de caso é uma metodologia de investigação particularmente apropriada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos vários factores.

Assim, Colaço (2013) afirma que o estudo de caso é uma abordagem empírica que: investiga um fenómeno actual no seu contexto real, quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas muitas fontes de dados.

### **Instrumentos de pesquisa e Recolha de dados**

Os instrumentos de pesquisa utilizados para a recolha de dados, foram as entrevistas não estruturadas, questionários de satisfação aos utentes e aos colaboradores da escola de desportos de combate e a análise de documental.

De acordo com Mattos (2005) a entrevista não estruturada, permite ao entrevistado construir a resposta da forma que o mesmo pretender, rompendo-se assim com a concepção tradicional da linguagem.

As conversações e os questionários realizados a todos os intervenientes no processo de desempenho da escola, foram semanais, desde o início da pesquisa bibliográfica, até às conclusões do estudo. Existiu uma maior incidência no contacto com os mesmos, na altura

em que estava a ser construído o modelo para a escola, de forma a procurar a opinião dos mesmos, e perceber qual seria o melhor caminho a seguir para definir a melhor estratégia.

A análise documental é de extrema importância, pois segundo Ludke e André (1986) “constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

### **Caracterização da Amostra**

Dado ser um estudo-caso, esta investigação não necessita de recorrer a uma amostra, sendo que para o presente trabalho serão incluídos todos os departamentos directamente relacionados com a escola de desportos de combate, que neste caso é o departamento da Presidência do Estádio Universitário de Lisboa, o departamento da Escola de desportos de combate, os colaboradores que estão associados aos dois departamentos e os utentes da escola.

### **Etapas para a realização do estudo**

Para a elaboração do modelo Balanced Scorecard, foram necessárias várias etapas.

1ª etapa- Diagnóstico estratégico (Análise do meio, SWOT, Stakeholders, funcionamento da Organização).

2ª etapa – Posicionamento estratégico (Determinar missão , valores e visão).

3ª etapa – Planear a estratégia (Determinar Perspectivas e Objectivos, Mapa estratégico e Scorecard estratégico).

4ª etapa – Alinhar a Organização (Apresentar o modelo).

5ª etapa – Planear as Operações (Articular os Objectivos estratégicos).

6ª etapa – Monitorizar e Aprender (Aferir os resultados/desempenho).

No Diagnóstico Estratégico pretendemos realizar uma análise da realidade existente na freguesia do Campo Grande, onde se insere a organização em estudo e a sua estrutura de funcionamento, mais concretamente da instalação em causa. Os instrumentos de recolha de dados serão a análise documental, entrevistas, análise SWOT e análise de Stakeholders.

No Posicionamento Estratégico, temos como objectivo enquadrar e definir as linhas mestras de orientação da organização. Para isso, iremos tal como na etapa anterior, utilizar as entrevistas e a análise documental.

Para o Planeamento da Estratégia, traduzimos as perspectivas do BSC, definindo objectivos para cada uma delas e posicionando-as no mapa estratégico de modo integrado e numa relação causa-efeito, realizando ainda, através do scorecard estratégico, as intenções de resultados anuais.

Na etapa de Alinhar a Organização, temos o objectivo de traduzir a estratégia em scorecards anuais das unidades da organização devidamente articuladas entre si.

No Planeamento das Operações, temos a intenção de articular objectivos dos diferentes departamentos com os objectivos estratégicos da organização.

Por fim, criámos uma folha de Excel para analisar resultados de desempenho, corrigir obstáculos e potenciar progressos na organização.

### **Mecanismos de controlo e Avaliação**

Segundo Caldeira (2010), a escolha de um documento de monitorização da performance deve constituir uma prioridade para a organização.

Para este estudo foi escolhido o programa da *Microsoft, Excel* para elaboração do *Report* à organização. Não se exclui de todo à partida a possibilidade de mais para à frente se utilizarem tecnologias e *softwares* melhores e mais adaptados às características desta metodologia, mas para já, e corroborando com a ideia de Caldeira (2010), “Importa primeiro que a organização encontre o seu próprio modelo de *Report* e que se habitue a ser medida.”

## Definição de critérios de Aferição de Performance

Quanto à monitorização, quando olhamos para os objectivos devemos ser capazes de identificar o nível de performance da Organização. Segundo Caldeira (2010), um dos processos mais simples e eficazes para comunicar a performance é através de uma classificação semafórica.

Para a Escola de Desportos de combate foram considerados os seguintes critérios de aferição da performance apresentados no Quadro seguinte, ao qual corresponde uma cor dependente do grau a que o objectivo alcançou. As cores escolhidas foram vermelho, amarelo, verde e azul.

**Tabela 1 - Critérios de Aferição da Performance**

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Objectivo	Percentagem	Cor
Não atingido/Falhado	<75%	Vermelho
Alerta	75% - 99%	Amarelo
Atingido	= 100 %	Verde
Superado	>100 %	Azul

Estes critérios serão aplicados de forma uniforme a todas as folhas de Excel que contenham algum tipo de performance.

## **Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados**

### **Caracterização do ambiente geral**

#### **Condições demográficas**

No coração da cidade de Lisboa, mais concretamente no Campo Grande, antiga freguesia portuguesa do concelho de Lisboa, com cerca de 10 514 habitantes, o Estádio Universitário de Lisboa (EUL) é o local privilegiado para a prática da actividade física e desportiva.

Criado há 58 anos, é o maior e melhor complexo desportivo da cidade de Lisboa, dispõe de circuitos de manutenção arborizados de utilização livre, campos polidesportivos, academias de fitness, diversas escolas de desporto e serviços de saúde e bem-estar. O EUL disponibiliza um total de mais de 1500 horas semanais de actividades.

Com facilidades de estacionamento, e de fácil acesso de metro ou de autocarro, o EUL está aberto a todos – bebés, crianças, jovens, adultos e seniores – apresentando condições especiais para a comunidade do ensino superior, mas também para famílias, empresas, escolas e instituições de utilidade pública.

O EUL vai ao encontro dos objectivos dos seus utentes, proporcionando acompanhamento especializado e as infra-estruturas necessárias para variadas actividades, com condições únicas para a prática desportiva de lazer ou de competição.

No conjunto das suas infra-estruturas, escolas desportivas e serviços de saúde, o EUL tem mais de 36 hectares de espaços dedicados ao desporto, à saúde e ao bem-estar.

O EUL, em plena cidade universitária de Lisboa, é o palco privilegiado de muitos campeonatos universitários, sendo também o local de treino escolhido por grande número de equipas universitárias.

Para além de apoiar os estudantes do ensino superior que pretendam competir pelas suas escolas, associações de estudantes e universidade, o EUL tem como uma das suas principais atribuições incentivar os estudantes do ensino superior a complementarem a sua actividade de estudante com a actividade física e desportiva que se sabe estar ligada ao bem-estar e ao sucesso académico.



Através dos seus serviços e infra-estruturas, o EUL incentiva e apoia todos os estudantes-atletas da Universidade de Lisboa, em especial os seus atletas de alto rendimento.

### **Enquadramento legal**

Segundo o Despacho normativo n.º 5-A/2013, Preâmbulo do Diário da República, a Universidade de Lisboa, agora criada, é a sucessora da Universidade Técnica de Lisboa e da Universidade de Lisboa, nos termos da fusão aprovada pelo Decreto-Lei n.º 266-E/2012, de 31 de Dezembro. Este processo resulta da vontade de juntar, numa mesma instituição, as diversas áreas do conhecimento, criando assim melhores condições para acompanhar a evolução contemporânea da ciência, da tecnologia, das artes e das humanidades. A nova instituição procura reforçar a capacidade de investigação, particularmente em áreas de fronteira e de convergência interdisciplinar, abrir novas oportunidades de educação superior e promover as dinâmicas de internacionalização.

O Estádio Universitário de Lisboa é uma estrutura que, ao longo das últimas décadas, tem dado um importante contributo para a promoção do desporto no ensino superior e também para o desenvolvimento de actividades físicas e de lazer na cidade de Lisboa. A sua integração na Universidade de Lisboa permite prosseguir e aprofundar a sua ação, com um novo enquadramento institucional. A Universidade de Lisboa é uma instituição pública, que assume a sua responsabilidade no desenvolvimento do país. A inovação e a valorização social e económica do conhecimento são referências fundamentais da sua matriz e da forma como se organiza para responder às missões definidas nestes Estatutos. A fusão constitui um processo de mudança, e não de simples junção de realidades existentes. É um processo complexo, que exige uma visão de futuro e uma governação estratégica, com mecanismos de fácil adaptação.

### **Condições económicas**

No caso do auto financiamento, o EUL tem de considerar a existência de um ambiente externo caracterizado por uma crise macroeconómica profunda. Por outro lado, o mercado das actividades físicas e desportivas é cada vez mais competitivo, no que se refere à oferta de actividades físicas e desportivas. Na realidade, o mercado da actividade física e do desporto é uma área económica com um potencial de crescimento muito grande, embora

caracterizado por um elevado risco face às alterações e flutuações da procura. No caso do EUL, I.P. cujo auto financiamento depende, de forma muito significativa, da comunidade não-estudantil, é fundamental equacionar as variáveis de ambiente externo que determinam ou que, pelo menos, explicam a maior ou menor aderência e fidelização deste tipo de utentes ao programa anual de actividades físicas e desportivas do EUL. Ora, para além das tendências sociais da actividade física e desportiva, o EUL, I.P. tem de conhecer muito bem o ambiente externo que o rodeia, de forma a poder dar respostas, em tempo útil, às necessidades de adaptação do produto “actividade física e desportiva”, incluindo o ajustamento da sua estrutura de preços e taxas.

A importância social e económica do desporto bem como o seu contributo para os objectivos estratégicos de prosperidade e solidariedade da União Europeia, foram reconhecidos pelo “White paper on Sport”, apresentado pela Comissão Europeia. Este importante documento sobre o Desporto na Europa, salienta a importância do tempo despendido pelos estudantes em actividades desportivas, em todos os níveis de ensino, incluindo o ensino superior, com particular realce para os benefícios em termos da sua educação e saúde.

Numa época de transição para uma economia baseada no conhecimento, reforçar a competitividade e a produtividade passam por apostar na Qualidade e na Inovação, entendida esta como a criação e gestão de novos conhecimentos, tendo em conta as condições sociais e económicas. Apesar das empresas serem as protagonistas, a inovação e a qualidade mobilizam também os serviços públicos ou de interesse público, criando um quadro mais exigente e mais rigoroso, de trabalho em parceria e de partilha de responsabilidades.

### **Caracterização da estrutura de funcionamento da organização**

De acordo com o Diário da República, o Estádio Universitário de Lisboa tem como missão promover o Desporto, a Actividade Física, a Saúde e o Bem -Estar no seio da comunidade académica. O Estádio Universitário de Lisboa compreende três núcleos:

- a) O Núcleo de Serviços Técnico -Desportivos;
- b) O Núcleo de Saúde e Bem -Estar;

c) O Núcleo de Instalações e Serviços Gerais.

Ao Núcleo de Serviços Técnico -Desportivos estão atribuídas competências no domínio da concepção, planeamento, implementação e avaliação dos programas de actividade física e desportiva e dos programas de extensão universitária, bem como das actividades de apoio ao Desporto Universitário, designadamente: Conceber, planear, implementar e avaliar os programas de actividade física e desportiva a disponibilizar à comunidade académica e à população da região de Lisboa; Assegurar a sua coordenação técnica; Monitorizar os níveis de participação e a sustentabilidade de cada programa; Promover e colaborar em iniciativas de extensão universitária, em que a actividade física e o desporto liguem a Universidade à cidade de Lisboa; Apoiar, e colaborar com as Associações de Estudantes da Universidade de Lisboa no desenvolvimento do Desporto Universitário através do apoio à organização de actividades, nomeadamente as relativas a treinos e competições; Apoiar os estudantes atletas de alta competição de forma a conciliar a sua actividade académica com a prática desportiva de alto rendimento.

Ao Núcleo de Saúde e Bem -Estar cabe a gestão dos serviços de apoio médico e psicológico da Universidade, designadamente: Garantir serviços de apoio médico à comunidade, quer de carácter geral, quer no domínio da medicina desportiva ou do bem -estar; Disponibilizar serviços de apoio psicológico na Universidade; Apoiar a Universidade na medicina do trabalho.

Ao Núcleo de Instalações e Serviços Gerais cabe a gestão e manutenção das instalações desportivas e de apoio, bem como assegurar tarefas administrativas correntes, designadamente: Elaborar e implementar o plano de manutenção de cada instalação desportiva; Preparar os procedimentos de despesa e de gestão dos contractos de prestação de serviços, específicos das actividades desenvolvidas no EUL; Assegurar os serviços administrativos associados às inscrições nos programas de actividade física e desportiva, à arrecadação de receita, à gestão do sistema de controlo de acessos e ao atendimento aos utentes.

O Estádio Universitário de Lisboa é dirigido pelo Presidente, equiparado, para efeitos remuneratórios, a cargo de direcção superior de 2.º grau.

Os núcleos de Serviços Técnico -Desportivos e de Saúde e Bem- -Estar são dirigidos por coordenadores equiparados, para todos os efeitos legais, a cargos de direcção intermédia de 3.º grau. O núcleo de Instalações e Serviços Gerais é dirigido por um coordenador

equiparado, para todos os efeitos legais, a cargo de direcção intermédia de 4.º grau. Os coordenadores de núcleo reportam hierarquicamente ao Presidente do EUL.

O EUL, I.P. prossegue fins não lucrativos de natureza social que consistem na prestação de serviços desportivos, educativos, culturais e de saúde e bem-estar, proporcionando, designadamente, a satisfação de interesses e necessidades de educação física, desporto e lazer no ensino superior da região de Lisboa, nas suas diversas vertentes de recreação, formação ao longo da vida, ocupação de tempos livres, desenvolvimento de competências sociais e luta contra o insucesso escolar, promovendo, ainda, a investigação científica e a divulgação da cultura científica e tecnológica no âmbito da actividade física e do desporto.

Mantendo como população-alvo a comunidade do Ensino Superior da região de Lisboa, o EUL, I.P. presta um importante serviço à comunidade em geral, devido à grande abertura para o fomento da prática física e desportiva de todos os cidadãos. Na realidade, as características únicas deste Complexo Desportivo e a qualidade e diversidade dos serviços desportivos prestados aos seus utentes, tem permitido o cumprimento integral da sua missão, consolidando a sua autonomia administrativa e financeira.

O sucesso dos serviços desportivos prestados no âmbito do programa de fomento e desenvolvimento da prática física e desportiva organizada, poderá servir de exemplo para a reformulação do apoio a prestar à melhoria da qualidade da organização dos quadros competitivos próprios do Desporto do Ensino Superior, assim como à procura da sensibilização dos estabelecimentos de Ensino Superior para a importância da integração do desporto na vida académica.

## Organigrama



Figura 6 - Organigrama EUL

## **Escola de desportos de combate**

A escola de desportos de combate foi pensada e executada para todos poderem participar, desde crianças, jovens e adultos.

A nossa escola dispõe de 9 modalidades: Aikido, Capoeira, Esgrima, Judo, Karaté, Kickboxing, Brazilian Jiu jitsu-MMA e Taekwondo.

Com objectivos essencialmente técnico-pedagógicos, a prática das actividades é desenvolvida numa vertente de lazer, privilegiando o ensino e aperfeiçoamento da técnica e transmissão de princípios e valores tão característicos desta modalidade.

O local de prática é o pavilhão nº 3, que está dividido em três locais de prática: dois tatamis e oito pistas de esgrima. O pavilhão tem ainda ao seu dispor umas bancadas, balneários, um gabinete de secretaria, um gabinete de coordenação, uma sala de reuniões, duas salas de arrumações de apoio ao material, duas casas de banho para o público masculino e outras duas para o público feminino, um espaço de bar e refeições e ainda uma sala de máquinas.

O acesso à nave do Pavilhão n.º 3 só é permitido aos praticantes e professores. O público deverá deslocar-se para a zona das bancadas, sempre que for permitida a assistência às aulas/treinos

É proibido a utilização de qualquer tipo de calçado no tapete da sala polivalente de Desportos de Combate, excepto quando permitido pelo professor. É proibido ingerir alimentos na zona da nave, incluindo sala de armas e tapete da Sala polivalente de Desportos de Combate.

É proibido circular descalço na zona de balneários e de acesso à nave, no decorrer da prática desportiva não é permitida a utilização de objectos que possam por em causa a segurança dos utentes, assim como a danificação dos equipamentos da instalação.

Neste quadro encontramos esquematizada a política de preços praticada no pavilhão 3 nas modalidades de desportos de combate, podemos observar o preço por modalidade, o acesso total a todas as modalidades e ainda a possibilidade de adquirir aulas avulso.

Tabela 2 - Tabela de preços 2015/2016

TABELA DE PREÇOS ANO LETIVO 2015/2016				
ESCOLA DE DESPORTOS COMBATE E LUTA				
MMA, taekwondo, Judo, Karate, Jui-Jitsu, Kickboxing, Esgrima, Capoeira, ...	Escola de Desportos Combate	Estudantes do Ensino Superior	Trabalhadores Ensino Superior Alumni da ULisboa	Outros
		Mês	Mês	Mês
	Cartão Modalidade			
		22 €	26 €	32 €
	Cartão Total			
		30 €	34 €	42 €
	Crianças 1x semana			
				25 €
	Sessão Avulso (1x)	7€   4€, se utente do EULisboa		

Cartão Modalidade: O utente poderá frequentar todas as aulas de uma modalidade independentemente do dia ou horário.

Cartão Total: O utente poderá frequentar todas as aulas da escola de Desportos de Combate independentemente do dia ou horário.

Todas as aulas/treinos funcionam com um número mínimo de alunos inscritos/assíduos. As classes que não atingirem este número serão encerradas ou mudam de horário.

Mês = Mensalidade ou acesso mês respetivo. Os meses de junho e julho serão antecipados nas primeiras 4 mensalidades.

Descontos mensalidades Escola de Desportos de Combate e Luta = 5% - de 3 a 4,5 meses; 10% - de 5 a 8,5 meses; 15% - de 9 a 10,5 meses.

Anual = De 14 de setembro a 31 de julho. Inclui oferta de cado (de acordo com a disponibilidade)

Neste segundo quadro está esquematizada, a política de preços ao nível da inscrição, adesão e renovação dos cartões de acesso ao pavilhão e respectivas aulas assim como dos seguros que cobrem os atletas para qualquer situação.

Tabela 3 - Preço de adesão e cartões especiais 2015/2016

PREÇO DE ADESAO e CARTÕES ESPECIAIS - ANO LETIVO 2015/16			
Inscrição   adesão   renovação	Estudantes do Ensino Superior	Trabalhadores do Ensino Superior   Alunos da ULisboa	Outros
Adesão anual <sup>1</sup>	20 €	25 €	35 €
Renovação <sup>2</sup>	15 €	20 €	30 €
Adesão anual após 1 de Março (inclusivé)	10 €	13 €	18 €
2ª via cartão de utente	5 €		
Seguro <sup>3</sup> de Accidentes Pessoais - Apólice de Grupo Anual	3,6 €		
Seguro <sup>3</sup> de Accidentes Pessoais - Apólice de Grupo Portual	0,9 €		
	mês		
Aditivo 2ª escolaridade <sup>5</sup>	20 €		
Cartão Família <sup>6</sup>	Desconto 10% por membro, creditado no mês seguinte (10% sobre o preço da mensalidade do cartão titular ("outros").		

Notas 1 e 2: Todos os utentes regulares têm de pagar uma taxa de adesão. As inscrições são válidas até 30 de setembro de 2015.  
 Nota 3: O cartão família, associado a uma família residente no Ensino Superior, é válido para membros legalmente equiparados a conjuge, pais, filhos ou avós. Cada membro da família enquanto se mantém ativo "contribui" com um desconto de 10% no cartão titular, não sendo, disponível ao não regular, sendo obrigatório a adesão individual ao EULisboa e o pagamento do seguro de acidentes pessoais.  
 Nota 4: Cada utente que desaje inscrever-se em mais de uma modalidade (projeto, fora de preparação aprovada, paga uma mensalidade única de 10 €.  
 Nota 5: Cada utente que desaje inscrever-se em mais de uma modalidade (projeto, fora de preparação aprovada, paga uma mensalidade única de 10 €.  
 Nota 6: Mensalidade ou taxa única: Os meses de junho e julho estão antecipados nos primeiros 4 meses letivos, nos meses de setembro, maio, outubro e dezembro coletivos.  
 Descontos mensais: Descontos e taxas inscritas: 5% - de 3 a 4,5 meses; 10% - de 5 a 8,5 meses; 15% - de 9 a 10,5 meses.  
 Trimestres: 1º Trimestre: de 14/Set. a 31/Dic.; 2º Trimestre: de 01/Jan. a 31/Mar.; 3º Trimestre: de 01/Abr. a 30/Jun.  
 Semestres: 1º Semestre: entre 14/Set. 2015 a 29/Fev. 2016 ou 2º Semestre: entre 01/Mar. a 31/Jul. de 2016  
 Anual: De 14 de setembro de 2015 a 31 de julho de 2016. Inclui oferta de cartão (de acordo com a disponibilidade em cada instituição desportiva).  
 \* A adesão ao seguro desportivo de grupo realiza-se no ato de inscrição ou renovação no EULisboa. Têm-se em conta a obrigação de aderir a este seguro os utentes que ficam livres, mediante certificado emitido por um responsável, de que estão abrangidos por uma apólice que garante o nível de cobertura legal igual ou superior ao mínimo legalmente exigido, nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 10/2008, de 12 de janeiro.

Neste último quadro encontramos o horário de funcionamento da escola e das respectivas modalidades, assim como dos vários escalões associados a cada uma das mesmas.

#### Horários da Escola de Desportos de Combate 2015-2016

Atividade	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado
Aikido (60')	13h15	7h00 8h00	13h15	7h00 8h00	13h15	
Aikido (≥ 14) (90')		19h30		19h30		
Brazilian Jiu-Jitsu – MMA (60')	12h15 18h30	9h00	12h15 18h30	9h00	12h15 18h30	11h00
MMA (60')		18h30		18h30		
Capoeira (60')	19h30		19h30			
Esgrima (6-14) (60')	18h00		18h00		18h00	
Esgrima (≥ 14) (60')	19h00		19h00		19h00	
Esgrima (AAACM - aula privada)	20h00		20h00		20h00	
Judo (10-14) (60')		18h30		18h30		
Judo (≥ 14) (60')	20h00		20h00		20h00	
Karate (sub 6, sub 8, sub 12, sub 14) (60')						9h00 10h00 11h00 12h00
Karate (≥ 14) (60')		7h00 19h30		7h00 19h30		
Krav Maga (60')		12h15		12h15		
Kickboxing (75')	18h00 19h15	12h15	12h15 18h00 19h15	12h15	18h00 19h15	
Taekwondo (60')		8h00		8h00		

Figura 7 - Horário Escola desportos Combate 2015/2016

## **Análise dos Stakeholders**

Segundo Caldeira (2009) “O sucesso estratégico de qualquer organização depende também da satisfação de quem tem interesse na organização”.

Os “Stakeholders” são todas as pessoas ou organizações, que de alguma forma, estão relacionadas e são influenciadas pelas acções de uma organização e que são motivadas por um conjunto de objectivos. Estes objectivos podem ser conflitantes ou comuns com a própria organização. A organização deve desenvolver e manter um equilíbrio, de forma a satisfazer ambas as partes, particularmente aqueles ou aquelas que possam influenciar mais significativamente a sua performance e aumentar a rentabilidade.

Podemos diferenciar os grupos de interesse e dividi-los em dois conjuntos: Internos – quando pertencem à organização; Externos – quando estão fora da organização. Deve-se procurar responder às seguintes perguntas de forma a identificar claramente o grau de participação e envolvimento de cada organismo:

- ☐ Quem são os nossos Stakeholders? (Internos e Externos)
- ☐ Quais os KPI's (Key Performance Indicators) que cada stakeholder utiliza para avaliar a organização?
- ☐ Qual o nível de interesse dos stakeholders no desempenho da organização?
- ☐ Qual o nível de influência dos stakeholders nos processos de decisão da organização?



**Tabela 4 - Análise dos stakeholders da Escola desportos combate do EUL**

Fonte: Elaborado pelo autor

		KPI (critérios para avaliar a organização)	Nível de interesse no desempenho na organização (Escola de desportos de combate)		Nível de influência nos processos de decisão da organização (Escola de desportos de combate)		O que esperam de nós
			Baixo	Alto	Pouco	Muito	
<b>Internos</b>	Administração	Nível de rentabilidade		X	X		Gestão rentável para a organização
	Director geral do EUL	Níveis de desempenho dos seus colaboradores; desempenho da organização		X		X	Operacionalização com rigor e eficiência de todas as linhas estratégicas
	Coordenador das modalidades de combate	Níveis de desempenho dos seus colaboradores		X		X	Liderança positiva com rigor e eficiência; boas condições para exercer as suas tarefas; possibilidade de participar nos processos de orientação da decisão
	Professores e outros colaboradores	Meios disponibilizados adequados às suas competências		X	X		Sabedoria; Boas condições para exercer as suas tarefas

		KPI (critérios para avaliar a organização)	Nível de interesse no desempenho na organização (Escola de desportos de combate)		Nível de influência nos processos de decisão da organização (Escola de desportos de combate)		O que esperam de nós
			Baixo	Alto	Pouco	Muito	
Externos	Clientes/Sócios	Rigor e qualidade dos serviços		X	X		Tratamento eficaz, rigoroso e de proximidade; respostas adequadas a todos os seus interesses e motivações
	Empresas de formação	Parcerias para potenciar as suas acções	X		X		Reconhecimento pelos serviços prestados
	Fornecedores (bens e serviços)	Consulta e procura dos seus serviços		X	X		Compromissos financeiros regularizados atempadamente
	Empresas de segurança e limpeza e higiene	Consulta e procura dos seus serviços		X	X		Compromissos financeiros regularizados atempadamente
	A.R e Governo	Execução das políticas definidas e cumprimento	X			X	Cumprimento das leis definidas
	Concorrência	Reconhecimento da qualidade dos nossos serviços e produtos	X		X		Práticas inovadoras e atractivas

Com base na análise dos quadros anteriores, foi possível construir uma matriz, posicionando no respectivo quadrante cada stakeholder com base no seu nível de interesse e nível de influência nos processos de decisão da Escola de Desportos de Combate.

**Tabela 5 - Matriz de caracterização dos stakeholders da Escola desportos combate do EUL**

Fonte: Elaborado pelo autor

		Nível de interesse no desempenho da Escola de Desportos Combate	
		Baixo	Alto
Nível de influência nos processos de decisão da Escola de Desportos Combate	Pouco	<b>Esforço mínimo</b>  Concorrência  Empresas de segurança, limpeza e higiene  Empresas de formação	<b>Manter informado</b>  Administração  Fornecedores  Clientes/sócios  Professores e outros colaboradores
	Muito	<b>Manter actualizado</b>  Assembleia da República e Governo	<b>Gerir em proximidade</b>  Coordenador das modalidades de combate  Director geral do EUL

## **Análise SWOT**

De acordo com Caldeira (2009) e Santos (2008) a análise SWOT é uma sigla oriunda do idioma Inglês, constituindo-se como um anagrama: *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Os autores afirmam que não existem registos precisos sobre a origem deste tipo de análise, o qual pode ter sido produzido por dois professores da *Harvard Business School*, no entanto, há quem defenda que tenha sido utilizada por Sun Tzu num conselho que surge em epígrafe do seu livro (Arte da Guerra, 500 a.C.): “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Santos (2008) entende que a análise SWOT constitui-se como uma ferramenta de apoio à decisão e reflexão estratégica. A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos).

Caldeira (2009) refere que o ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprio, por seu lado, o ambiente externo está fora do controle da organização, contudo, deve conhecê-lo e monitoriza-lo com frequência de forma a evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Deste modo, apurámos o seguinte quadro, elaborado com base nos processos anteriormente descritos no capítulo onde se apresentaram os processos metodológicos:

**Tabela 6 - Análise SWOT**

Fonte: Elaborado pelo autor

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Plano interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos atletas;</li> <li>• Taxa elevada de atletas no kickboxing;</li> <li>• Recursos humanos;</li> <li>• Equipamentos e instalações para a prática desportiva;</li> <li>• Localização do EUL e do próprio pavilhão;</li> <li>• O dia de experimentação;</li> <li>• Tecnologias de informação ao dispor de todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização dos mapas de ocupação;</li> <li>• Incapacidade de gerar receitas nos jogos/competições;</li> <li>• Divulgação e conhecimento do espaço;</li> <li>• Parcerias ineficazes;</li> <li>• Fraca retenção;</li> <li>• Dinâmica por parte da coordenação;</li> <li>• Processos lentos de coordenação e comunicação entre sectores hierárquicos.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Plano externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de trazer uma nova modalidade de combate;</li> <li>• Cooperação com escolas, faculdades e desporto escolar, na captação de novos praticantes e aumentar/preencher os períodos mortos no mapa ocupacional;</li> <li>• Criar competições/torneios dentro das modalidades;</li> <li>• Parcerias com empresas e organizações para criar um dia diferente promovendo a motivação dos trabalhadores;</li> <li>• Parcerias com equipas de desportos colectivos, promovendo uma fuga à rotina e aos treinos diários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do IVA;</li> <li>• Economia global debilitada;</li> <li>• Concorrência de outros clubes/organizações desportivas;</li> <li>• Pensamento do cidadão não orientado para a prevenção da saúde;</li> <li>• Desporto como um gasto e não como um benefício para a saúde.</li> </ul>

Após uma análise do quadro anterior, podemos concluir que existem interacções a anular, a minimizar, a consolidar e a desenvolver, sendo elas as seguintes:

#### **Interacções a anular:**

Todas aquelas que relacionam as fraquezas da organização com as ameaças no plano externo;

**Interacções a minimizar:**

As interacções entre as forças da organização e as ameaças do exterior, isto é, a organização deve ter capacidade de apesar das ameaças mencionadas no quadro anterior, continuar a ter as mesmas forças, para poder minimizar o abandono dos seus sócios;

**Interacções a desenvolver:**

São todas aquelas relações que existem entre as fraquezas da escola de desportos de combate e as oportunidades vindas do exterior. Apesar de a organização ter as suas limitações, observadas no quadro anterior, deve desenvolver as oportunidades vindas do exterior. Deve potencializar as aulas para determinados escalões etários e horários de forma a rentabilizar o espaço. Situação esta que potencia entre outras coisas, o convívio dos atletas, o que consequentemente poderá não só diminuir o abandono como até aumentar o seu número de sócios.

**Interacções a consolidar:**

As interacções entre as forças da organização e as oportunidades externas. Todas as forças observadas no quadro anterior devem ser mantidas e melhoradas para que as oportunidades sejam mais potencializadas. Não nos podemos esquecer que cada vez mais os sócios obrigam a que os serviços sejam de excelência, que os professores sejam os melhores e que tenham as aulas quando querem. Estas são as interacções, que não sendo as mais importantes, conseguem fidelizar cada vez mais sócios.

**Definição do Posicionamento Estratégico**

A segunda fase consiste na análise dos dados recolhidos na primeira etapa, isto é, no diagnóstico estratégico, para que, de uma forma concertada, seja definido o posicionamento estratégico da organização em estudo, procurando formular a missão, a visão e os princípios da mesma.

Com base na recolha e análise apurada dos dados, foi possível apurar as seguintes conclusões:

O Estádio Universitário de Lisboa rege-se por alguns princípios, que considera fundamentais para a sua política de qualidade dos serviços disponíveis, sendo eles:

- Proporcionar a prática desportiva às organizações de estudantes, em geral, e do ensino superior, em particular, através do apoio em instalações a actividades neste domínio, nomeadamente numa perspectiva de formação integral do estudante do ensino superior, para além das actividades académicas comuns;
- Facultar estruturas materiais de acolhimento ao desenvolvimento do desporto no ensino superior, mantendo as instalações em boas condições técnicas de utilização;
- Apoiar o desenvolvimento do desporto-recreação, nomeadamente no âmbito das comunidades escolares e do ensino superior;
- Servir a realização dos quadros competitivos próprios do desporto no ensino superior;
- Facultar a utilização das respectivas instalações pela comunidade em geral, sem prejuízo das exigências prioritárias de estabelecimentos de ensino superior, de escolas ou das respectivas organizações estudantis e desportivas;
- Colaborar com todos os organismos que se dediquem ao fomento da actividade desportiva sem prejuízo do disposto nas alíneas anteriores;
- Assegurar a satisfação dos seus utentes, através do cumprimento dos requisitos do serviço bem como dos requisitos legais;
- Pautar as relações que mantém com os seus fornecedores por uma lógica de parceria, considerando-os parte integrante do Sistema da Qualidade e mantendo uma avaliação e qualificação dos serviços prestados;

## Missão

O EUL tem por missão administrar e gerir os espaços e instalações desportivas que lhe estão agregados, garantindo a qualidade da sua fruição e orientação para o utente, com os devidos impactos educativos, culturais e de saúde e bem-estar, no âmbito da actividade física e do desporto no ensino superior e como parte integrante da sociedade em geral.

## Visão

Um espaço de excelência para a actividade física e desportiva dos estudantes do ensino superior e da comunidade em geral, facilitando e melhorando a qualidade de vida.

## Objectivos

- Optimizar a autonomia e sustentabilidade do Complexo Desportivo do EUL;
- Simplificar e reduzir a burocracia, tornando a prática da actividade física e desportiva mais acessível ao estudante do ensino superior e ao cidadão;
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados e a comunicação com os utentes;

## Temas Chave de Intervenção

Tendo em conta vários elementos como Análise SWOT e Stakeholders, Análise do ambiente geral e da estrutura de funcionamento e outros documentos oficiais, foram estabelecidos como temas:

- **Organização e Gestão:** O EUL, ambiciona constantemente adaptar a sua estrutura organizacional, ao financiamento, à estrutura de custos e às actividades desportivas que organiza.
- **Comunicação e Satisfação:** O EUL, pretende comunicar de forma regular e eficiente a todos os *stakeholders* de forma a manter uma estreita ligação entre estes e a nossa organização. Determinar os níveis de satisfação dos nossos colaboradores e dos nossos utentes para podermos adequar os serviços e produtos às necessidades de ambos.



- **Imagem e Qualidade:** O EUL, pretende gerir as instalações no intuito de obter certificação de qualidade por parte das entidades responsáveis e melhorar a qualidade das mesmas de forma a reduzir o número de reclamações. Procurar o reconhecimento enquanto profissionais de excelência com valores e princípios.

### **Planear a estratégia**

Depois de se ter definido o posicionamento estratégico, nomeadamente missão, visão e valores do Estádio Universitário de Lisboa, é importante traduzir os respectivos princípios em termos de planeamento, direccionados para a escola de Desportos de Combate através do BSC.

Neste ponto, as questões que se colocam são:

- Tendo por base o enquadramento das análises feitas anteriormente, e em conjugação com os princípios do BSC, como deve ser feita a estruturação e o encadeamento das perspectivas da estratégia?
- Quais devem ser os objectivos estratégicos definidos em cada perspectiva e o que pretendemos com cada um deles?
- Tendo em conta as relações causa-efeito, como deve ser estruturado o mapa estratégico?
- A partir de cada um dos objectivos definidos, como podemos elaborar o Scorecard estratégico?
  - Como vamos medir o nosso plano?
  - Quais as iniciativas que é necessário implementar?
  - Quais as metas que queremos atingir?

## Enquadramento das perspectivas do BSC e definição de objectivos

Nesta etapa, iremos traduzir a estratégia pelas perspectivas do BSC no sentido de responder às questões atrás enunciadas.

Desta forma, e dadas as características da Organização Desportiva em estudo, optámos por gerir as perspectivas do seguinte modo:

- **Financeira:** Gerir os recursos financeiros e potencializar cada departamento no cumprimento do seu dever de modo a alcançar a nossa visão. Estabelecer novas parcerias de modo a aumentar o número de clientes e a melhorar a imagem da organização perante os stakeholders.
- **Clientes:** Gerar valor para os nossos utentes através da qualidade dos espaços da organização e pelo relacionamento estabelecido com eles. Criar iniciativas que levem à satisfação dos mesmos para que estes permaneçam connosco e nos referenciem como promotores da qualidade de vida e do Desporto.
- **Processos Internos:** Desenvolver e melhorar o conjunto de processos na organização através do trabalho em equipa e da tomada de decisão mais acertada.
- **Aprendizagem e Desenvolvimento:** Formar continuamente os nossos colaboradores para que estes prestem o melhor serviço possível. Queremos liderar através dos valores e crenças da organização e implantar uma cultura que permita que todos atinjam os seus objectivos profissionais e pessoais.

Posto isto, é chegado o momento de definir os objectivos no seio de cada perspectiva, explicitando o que se pretende em cada um.

### Perspectiva - Aprendizagem e Desenvolvimento

#### Objectivo Estratégico

#### O que pretendemos?

**A1** - Desenvolver um clima organizacional saudável

Pretende-se que os nossos colaboradores sejam orientados para o sucesso, reconhecendo-os pelo mérito.

**A2** - Promover a satisfação e motivação dos colaboradores

Pretende-se que os nossos colaboradores se identifiquem com os valores da organização.

**A3** - Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de práticas inovadoras

Deseja-se potenciar os Recursos Humanos, planeando formações e identificando

tendências para que estes representem mais uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

## **Perspectiva – Processos Internos**

### **Objectivo Estratégico**

### **O que pretendemos?**

**P1** - Melhorar os atributos dos serviços prestados

Melhorar a qualidade dos serviços que a escola de desportos de combate oferece, para potenciar a adesão de novos utentes.

**P2** - Desenvolver Programas de Actividades dentro das modalidades oferecidas, adequados às necessidades dos sócios

Desenvolver actividades desportivas para os diversos segmentos específicos da população.

**P3** - Promover o trabalho interdepartamental e a participação nas tomadas de decisão

Pretende-se que os colaboradores participem e contribuam activamente nos processos de operacionalização da estratégia definida.

**P4** - Utilizar as ferramentas de Marketing como estratégia empresarial

Capacitar os RH para que estes compreendam a importância de um plano de Marketing para o alcance dos objectivos propostos.

**P5** - Melhorar a comunicação interna e externa

Pretende-se divulgar a informação de forma mais fluente para reforçar a identidade institucional, incentivando o envolvimento e os laços de pertença.

## **Perspectiva - Clientes**

### **Objectivo Estratégico**

### **O que pretendemos?**

**C1** - Aumentar a satisfação dos sócios

Melhorar o sentimento dos alunos associado à estadia no nosso pavilhão e daí retirar proveitos com a aquisição de serviços extra.

**C2** - Desenvolver e melhorar relações com os sócios

Contactar com frequência com sócios e não-sócios de forma a mantê-los informados e actualizados acerca das novidades da escola.

**C3** - Melhorar a imagem da organização

Elevar os níveis de qualidade e certifica-la por parte das entidades competentes. Queremos dar resposta atempadamente às questões colocadas pelos utentes.

**C4** - Aumentar a retenção de sócios

Satisfazer as necessidades dos utentes e superar as expectativas para que estes permaneçam connosco.

## **Perspectiva – Financeira**

### **Objectivo Estratégico**

### **O que pretendemos?**

F1 - Promover o crescimento dos proveitos	Pretende-se aumentar os rendimentos para garantir a saúde financeira da organização.
F2 - Diminuir os custos de funcionamento	Pretende-se otimizar e maximizar os recursos espaciais da instalação desportiva.
F3 - Diversificar as fontes de rendimento	Diversificar as fontes de rendimento de modo a criar valor para mais pessoas, as quais também irão contribuir para a estabilidade financeira.
F4 - Aumentar a eficiência das cobranças	Pretendemos melhorar os processos de cobrança de dívidas e tentar converter as saídas dos nossos utentes ao prolongarem a sua vinculação à escola.

## **Mapa estratégico**

Definido o encadeamento das perspectivas e os Objectivos Estratégicos de cada perspectiva, passa-se agora à construção do Mapa Estratégico que irá representar toda a arquitectura da estratégia da Escola de Desportos de Combate.

Caldeira (2010) afirma que o Mapa Estratégico assume uma função de extrema importância para explicar a estratégia da organização, e apresenta-se como uma ferramenta de acompanhamento do desempenho organizacional.

Segundo Mendes (2012), a estrutura do Mapa estratégico deve ter em atenção o equilíbrio entre:

- O curto e o médio-longo Prazo;
- A componente financeira e a componente não financeira;
- As áreas interna e externa da organização;
- Os indicadores de acção e os indicadores de resultado.

Para este estudo, o mapa estratégico, assenta nos três temas chave de intervenção, já anteriormente citados:

- Organização e Gestão;
- Comunicação e Satisfação;
- Imagem e Qualidade.

Para Leal (2010), citando Kaplan e Norton (2008), refere que “os temas dividem a estratégia em vários processos distintos de criação de valor”. O autor afirma que todos estes temas estão interligados entre as perspectivas e os eixos de actuação, através de relações de causa-efeito, no sentido de se dar corpo à missão e visão da organização.

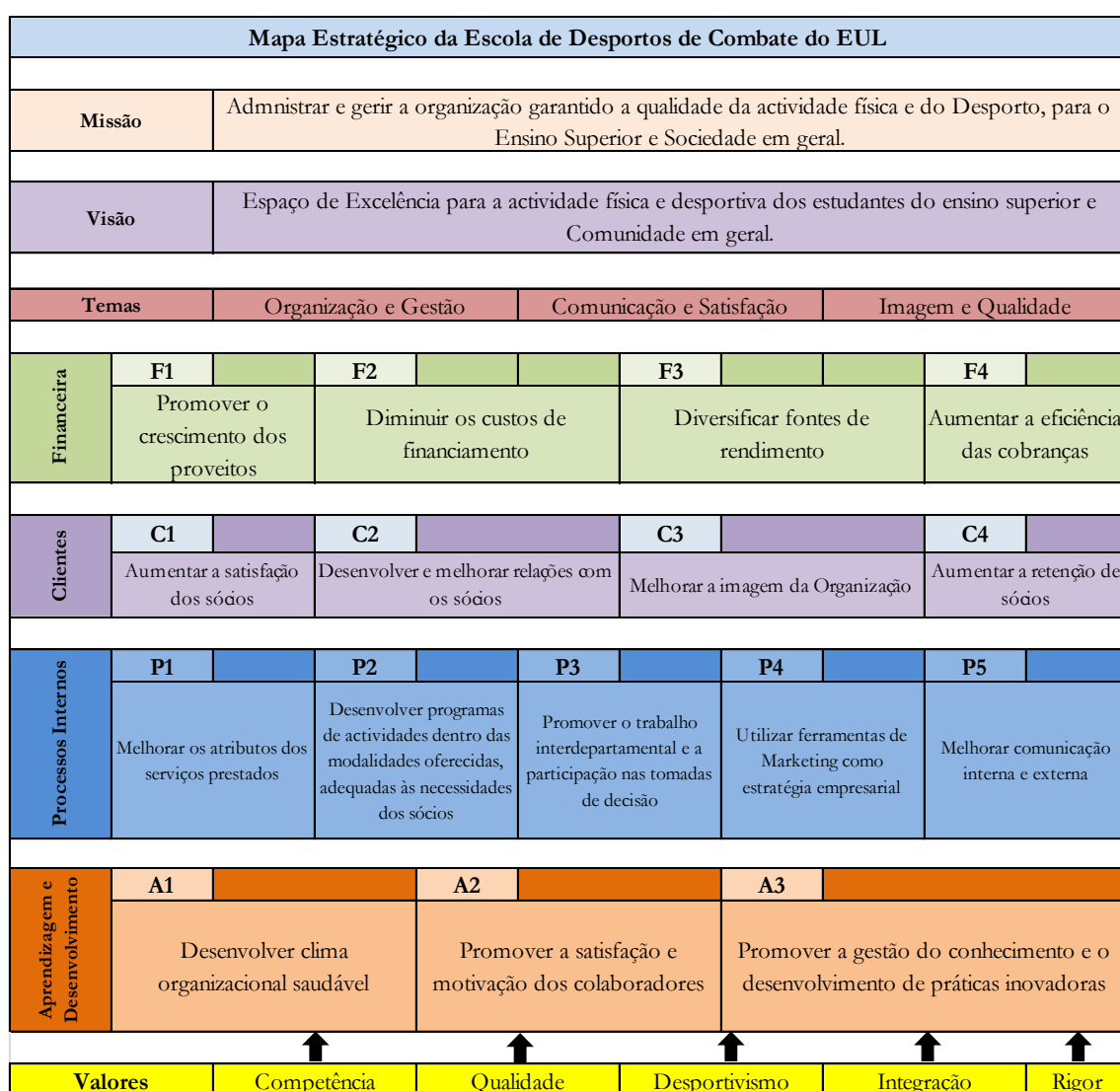


Figura 8 - Mapa estratégico da Escola desportos combate do EUL

Fonte: Elaborado pelo autor

O mapa estratégico da Escola desportos Combate, começa por explicar qual a missão e visão da organização e os objectivos estratégicos que cada perspectiva pretende melhorar.

Desta forma e de uma forma muito rápida e eficaz, qualquer colaborador pode verificar qual o caminho que a organização pretende seguir e como pode fazer para atingir com sucesso o mesmo.

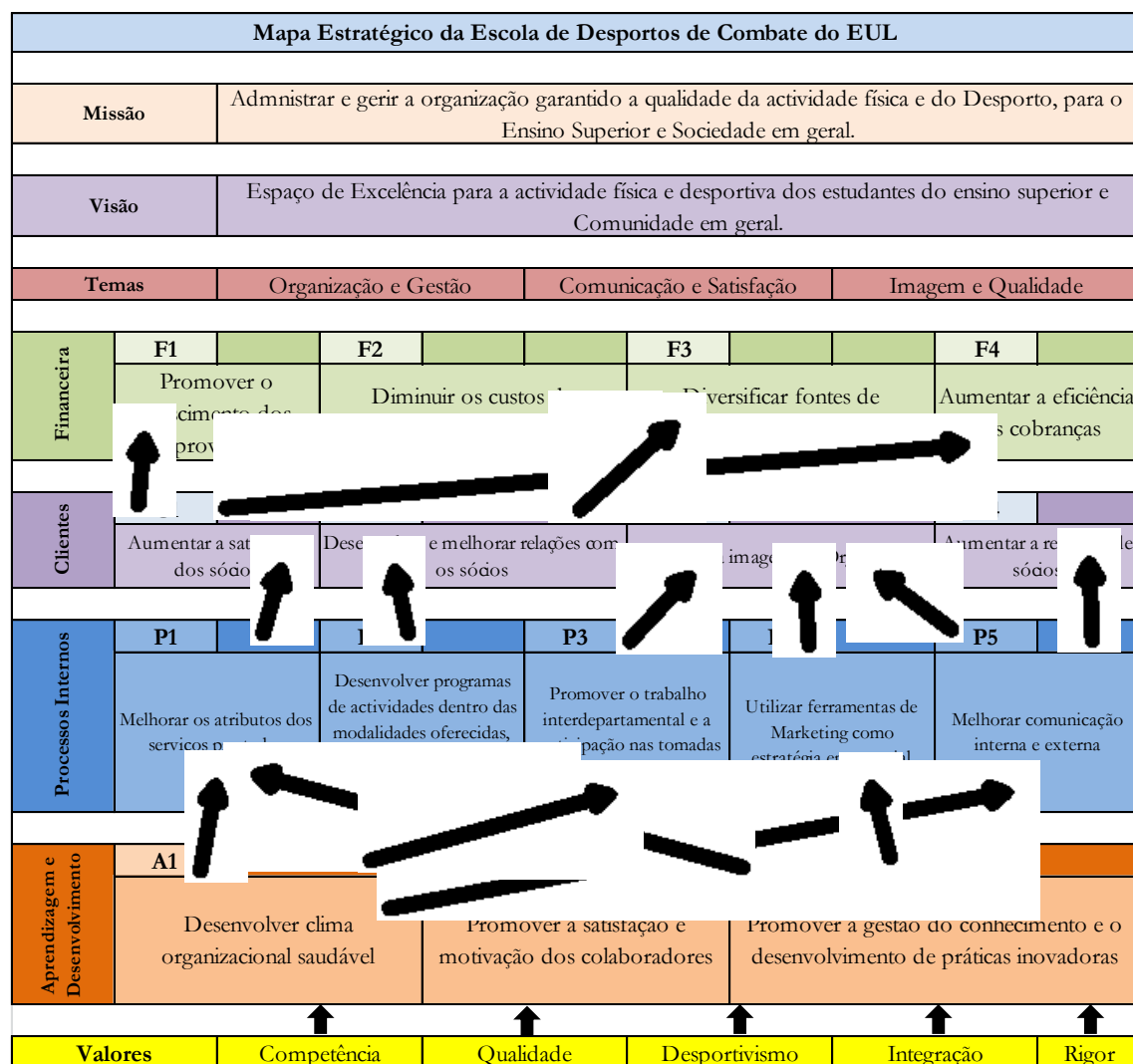


Figura 9 - Mapa estratégico e relações de causa efeito

Fonte: Elaborado pelo autor

Como podemos analisar na figura acima, os objectivos estratégicos estão interligados, sendo que o sucesso de um poderá desencadear o sucesso de outro, mesmo sendo de perspectivas diferentes.

Por exemplo, ao desenvolvermos competências estratégicas (Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento) aumentamos a capacidade de resposta por parte dos colaboradores (Perspectiva Processos internos), que vai fazer com que haja um aumento na satisfação por parte dos clientes (Perspectiva dos Clientes) o que por si, faz com que haja um crescimento dos proveitos (Perspectiva Financeira).

Embora não seja a vertente financeira, o objectivo principal da Escola, nem do estádio universitário, deseja-se que a os mesmos se rentabilizem a eles próprios e como tal, quanto maior a satisfação dos sócios, maior o número de sócios inscritos, maior a receita gerada e a rentabilização assegurada.

Desta forma, é essencial pensar de forma estratégica em todos os objectivos propostos, e fazer com que todos estejam interligados, para que sejam possíveis de serem melhorados e atingidos.

### **Construção do Scorecard Estratégico**

Realizado o mapa da estratégia da organização, deve-se construir o Scorecard estratégico da mesma, contendo os objectivos, os indicadores, as iniciativas e as metas, como se pode observar no quadro seguinte.

**Tabela 7 - Scorecard Estratégico da Escola desportos combate do EUL**

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>Perspectiva Financeira</b>			
<b>Objectivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Metas</b>
F1 - Promover o crescimento dos proveitos	Número de serviços efectuados	Controlar os custos das actividades e serviços	Aumentar em 10 % a receita no segundo semestre da época 2015/2016
F2 - Diminuir os custos de Funcionamento	Custos de Financiamento	Diminuir os custos fixos	Diminuir em 5% a despesa no segundo semestre da época 2015/2016
F3 - Diversificar fontes de rendimento	Número de utentes inscritos	Rentabilização do espaço com actividades diversas	Aumentar a taxa de ocupação do espaço em 5% no segundo semestre da época 2015/2016
F4 - Aumentar a eficiência das cobranças	Comprovativos de pagamento	Débito directo	Débito na conta do utente efectivo até ao dia 10 do respectivo mês

<b>Perspectiva Clientes</b>			
<b>Objectivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Metas</b>
C1 - Aumentar satisfação dos sócios	% de clientes satisfeitos	Realizar inquéritos à satisfação dos sócios	Não ter queixas iguais às encontradas nos inquéritos do mês anterior
C2 - Desenvolver e melhorar relações com os sócios	% de utentes inscritos e adesão posterior ao dia de experimentação	Fazer com que sejam voz activa nas iniciativas, serviços e actividades apelativas	Não ter perdas dos sócios actuais
C3 - Melhorar a imagem da Organização	Estimativa do valor da imagem, eficiência operacional e serviços	Promover actividades e o trabalho de qualidade, lançar campanhas de marketing	Mudar a imagem exterior da escola, e conseguir divulgar o espaço e as actividades em toda a grande Lisboa
C4 - Aumentar a retenção de sócios	Número de sócios	Promover aulas e actividades, melhorar a atenção dos sócios (pedidos, reclamações)	Não ter perdas dos sócios actuais e aumentar em 5% o número de sócios no segundo semestre da época 2015/2016



Perspectiva Processos Internos			
Objectivo	Indicadores	Iniciativas	Metas
P1 - Melhorar os atributos dos serviços prestados	Certificação dos professores e dos profissionais responsáveis	Novas actividades, formações sobre modalidades, realização de torneios	Ter uma formação de uma das modalidades e organizar dois torneios no segundo semestre da época 2015/2016
P2 - Desenvolver programas de actividades dentro das modalidades oferecidas, adequadas às necessidades dos sócios	Nº de modalidades existentes	Aumentar o nº de actividades, inovar nos métodos para motivação dos sócios	Conseguir mais uma modalidade, envolver parceiros externos em actividades diferenciadas no segundo semestre da época 2015/2016
P3 - Promover o trabalho interdepartamental e a participação nas tomadas de decisão	Nº de reuniões conjuntas e participação com sugestões	Promover o trabalho em equipa	1 x por semana
P4 - Utilizar ferramentas de marketing como estratégia empresarial	Site do EUL	Mudar imagem exterior do pavilhão da escola, estratégia de flyers e constante divulgação do espaço e das actividades	Mensalmente criação de novos e atractivos flyers para divulgar no concelho, conseguir mudar a imagem exterior durante o segundo semestre da época 2015/2016
P5 - Melhorar comunicação interna e externa	Plano de comunicação interna, plano de marketing, nº de pareceres respondidos em tempo útil	Redefinir a estrutura do serviço e regulamentação do seu funcionamento. Promover aulas e actividades. Divulgação através de flyers e campanhas de marketing	Execução imediata do novo plano de comunicação interna. Mensalmente lançar flyers novos e apelativos

Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento			
Objectivo	Indicadores	Iniciativas	Metas
A1 - Desenvolver clima organizacional saudável	Relação entre todos os sectores desde o topo ao operacional	Promover o diálogo e os diversos pontos de vista entre as pessoas que estão no terreno todos os dias e as que estão na administração por meio do coordenador técnico	Reuniões mensais para fazer um ponto da situação em relação a situações necessitem ser alteradas
A2 - Promover a satisfação e motivação dos colaboradores	Melhorias sugeridas pelos colaboradores, índice de satisfação e motivação dos mesmos	Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos colaboradores, envolvimento nas actividades propostas	Reuniões quinzenais com sugestões de melhoramentos
A3 - Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de práticas inovadoras	% de colaboradores com nível académico na área, nº de acções de formação frequentadas	Estabelecer planos de formação para os colaboradores, recrutamento de colaboradores com nível académico universitário	Recrutamento de estagiários trimestralmente para criar dinâmicas diferentes no trabalho, formações para colaboradores semestralmente

Como podemos analisar nos quadros acima representados, que demonstram o modelo Balanced Scorecard da Escola Desportos Combate do Estádio Universitário de Lisboa, temos as quatro perspectivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

Na perspectiva financeira deve-se ter em conta os quatros objectivos estratégicos mencionados, para que a Escola e o EUL, consequentemente, mantenham uma auto-sustentabilidade financeira. Aumentar a eficiência das cobranças, bem como, diminuir os custos de funcionamento é de extrema importância. O crescimento dos proveitos, é fundamental, para a sustentação e rentabilidade financeira do espaço.

Dentro da perspectiva clientes, melhorar a imagem da organização, e aumentar a retenção de sócios, são os objectivos estratégicos mais importantes, pois uma imagem forte, segura e

de qualidade para o exterior, é um passo enorme para cativar novos sócios e assegurar aqueles que já connosco permanecem.

Na perspectiva processos internos, o melhoramento da comunicação interna é muito importante, já que é através do mesmo, que todos os processos internos se desenvolvem, o melhoramento da comunicação externa também ganha especial importância para influenciar a adesão de novos utentes. Melhorar os serviços prestados, e desenvolver actividades dentro das modalidades já oferecidas, são fundamentais para a inovação e qualidade de serviços que permitem cativar os nossos sócios a permanecer connosco.

Por último, na perspectiva aprendizagem e desenvolvimento, é essencial desenvolver um clima organizacional saudável e promover a satisfação, motivação e conhecimento dos colaboradores, para que o trabalho realizado, seja de qualidade e que transpareça segurança e sabedoria para os sócios, para que estes se sintam integrados e felizes nas nossas actividades.

### **Alinhar a Organização**

Para alinhar a Organização, estabelecemos as relações estratégicas em Cascading dos três temas chaves, como se pode verificar no quadro seguinte.

Esta estratégia surge na ideia de que este é o caminho certo para melhorar os defeitos que existiam na Organização, e os três temas chave, surgem nessa perspectiva de melhoramento e de certa forma, de mudança, com o paradigma registado até então.

É importante referir que , todo este processo de desenvolvimento só faz sentido com todos os intervenientes e profissionais que constituem a organização, envolvidos e focados na realização das tarefas inerentes ao seu cargo e função, pois só dessa forma se conseguem resultados sustentados e promissores face ao que foi previamente planeado.

## Relação estratégica em Cascading

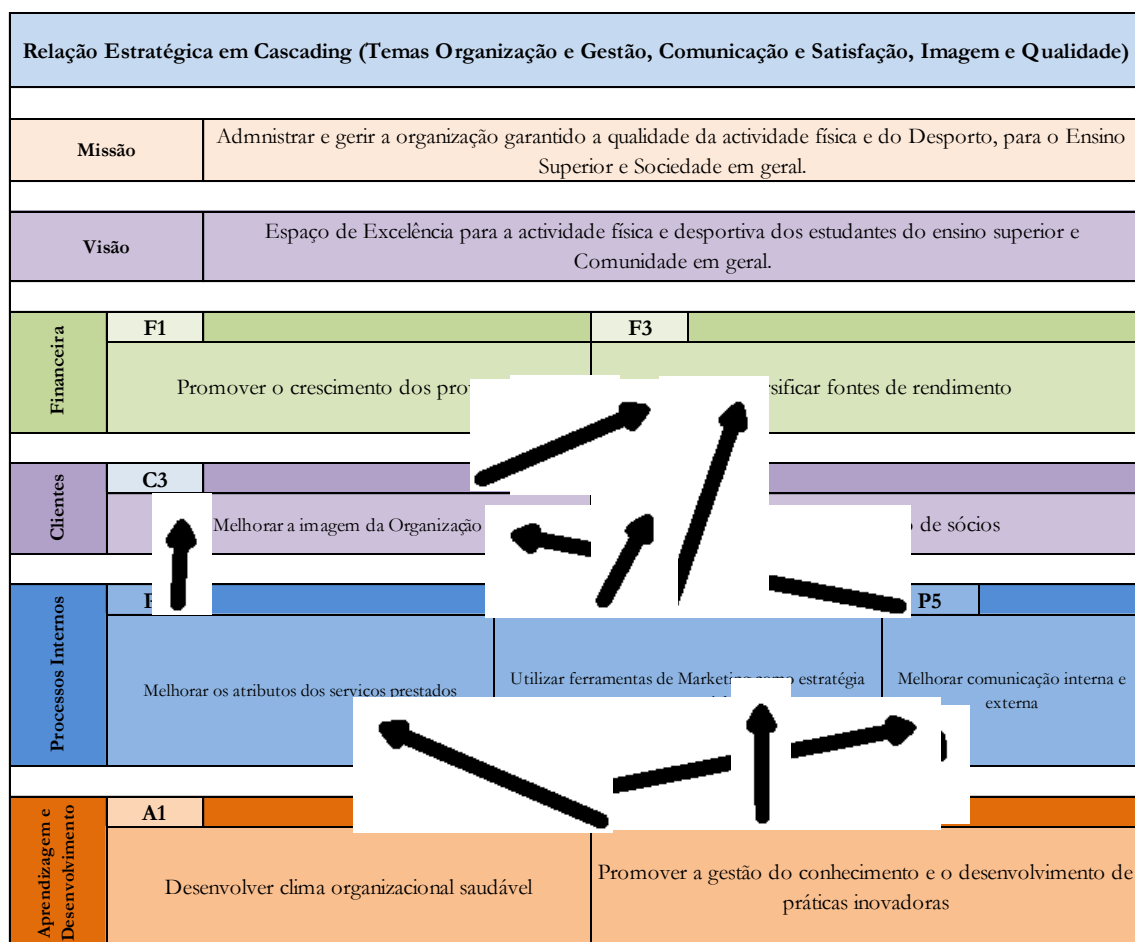


Figura 10 - Relação estratégica em Cascading dos três temas

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta relação estratégica, surge nas necessidades identificadas, e no sentido de melhorarmos, certos processos que não funcionavam correctamente, e que não traziam mais valias para a Organização. Foram por isso, identificados os três temas apresentados, como estratégia de desenvolvimento da Organização, e esta relação em Cascading, mostra pormenorizadamente, como conseguimos interligar os três temas, com as quatro perspectivas e os seus objectivos correspondentes.

Todas estas ligações e relações entre perspectivas e temas, funcionam, não esquecendo a visão e a missão que a guiam, com o objectivo principal de garantir para a Organização em estudo, a máxima rentabilidade e independência possíveis.

## Monotorização da Performance

Para que a monotorização da performance da Escola desportos de combate, seja levada a cabo, deverá eleger-se um responsável pela mesma, neste caso faz sentido que seja o coordenador da Escola. O responsável terá uma folha de cálculo em Excel para introduzir todos os dados pedidos e visualizar no momento, se os objectivos estão a ser atingidos ou se estão longe de acontecer.

Desta forma, foi criada uma escala percentual para avaliar o desempenho da organização nos mais variados indicadores.

**Tabela 8 - Critérios de aferição da performance**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Objectivo	Percentagem	Cor
Não atingido/Falhado	<75%	Vermelho
Alerta	75% - 99%	Amarelo
Atingido	= 100 %	Verde
Superado	>100 %	Azul

Como podemos verificar na tabela acima, se a Escola, se mantiver na cor vermelha, significa que não está a cumprir com a performance desejada, estando a obter um mau desempenho nos mais diversos objectivos.

Se estiver em alerta, a performance da loja aparecerá a amarelo. Já se for verde, significa que a Escola, está a obter uma boa performance nos mais diversos objectivos e indicadores.

Por fim se o indicador da loja estiver a azul, significa que a Escola, está a ter um excelente desempenho, obtendo 100% em todos os seus indicadores.

## Capítulo V – Conclusões e Recomendações

### Conclusões

Nos tempos que correm, e com os efeitos da globalização, todas as indústrias estão a modificar-se de forma extremamente rápida, sendo necessário estar a mudar constantemente o modo como se gere uma organização. Muitas destas organizações apostam tudo no indicador financeiro, ajustando os seus parâmetros ao mesmo, esquecendo-se que existem outros indicadores, de tanta ou maior importância, a ter em atenção, para levar a cabo a sua missão e objectivos.

O principal objectivo deste estudo consistiu na criação de um modelo de gestão e avaliação do desempenho, utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard*.

Para que tal fosse possível, foi necessário recorrer a uma exaustiva revisão bibliográfica, reflexões e fundamentações teóricas acerca da problemática a estudar. Com efeito, ficou claro ao longo do estudo que o grande factor diferenciador da competitividade das organizações assenta num bom desempenho dos seus recursos humanos. Contudo, não basta apenas ter os “melhores profissionais”, se todo o trabalho realizado dentro da organização não estiver articulado, com todos a “remarem na mesma direcção”.

Para a implementação deste modelo de gestão e avaliação do desempenho, nesta Organização desportiva, foi fundamental a construção de um mapa com objectivos estratégicos com as respectivas relações de causa-efeito.

O mapa estratégico, é uma ferramenta fundamental em qualquer modelo *Balanced Scorecard*, pois é o mesmo que vai permitir o acompanhamento estratégico de todas as perspectivas e dos seus objectivos estratégicos.

As relações causa-efeito são cruciais para qualquer mapa estratégico, já que permite uma rápida visualização de como os objectivos estão interligados entre si.

Desta forma existe um aumento na boa comunicação, potencializando o sucesso de cada objectivo definido, pois, o cumprimento de um dos objectivos propostos, pode levar à consequente execução de outros.

Deve ainda ter-se em conta, que ao construir um objectivo específico para uma das perspectivas, este deve ter sempre uma relação de causa-efeito com outro, já que é importante que um objectivo contribua para outros objectivos.

Para a execução deste mapa estratégico, foram fundamentais as quatro perspectivas que compõem o BSC, e os seus correspondentes objectivos, ou seja, a elaboração de uma proposta de operacionalização dos objectivos e metas das quatro perspectiva, através da criação dos respectivos indicadores.

A perspectiva cliente é fundamental para qualquer organização, pois permite à mesma entender o modo como é vista pelos demais, sabendo como deverá reagir. Se as necessidades dos clientes estão a ser satisfeitas ou não, deve ser uma preocupação para qualquer organização. Contudo, é necessário saber em primeiro lugar, quem são os nossos clientes, e quais os seus desejos, para que os possamos satisfazer.

Desta forma, foram criados quatro objectivos estratégicos para a perspectiva cliente, com o intuito de cada um deles atingir algo em específico. O aumento da satisfação dos sócios é algo de extrema importância, já que quando nos sentimos satisfeitos com algo, temos tendência a repetir, procurando o mesmo sentimento. Ao melhorarmos a relação com os sócios e a qualidade dos serviços prestados, conseguimos melhorar a imagem da organização, o que faz com que os sócios permaneçam connosco, e que passem a palavra para o exterior, que ali conseguem sentir-se bem, num ambiente familiar, facilitador da prática desportiva.

Como podemos verificar, todos os objectivos estratégicos da perspectiva cliente, acabam por estar interligados, sendo que é uma perspectiva de muita importância, já que sem clientes, não se consegue saúde financeira, nem auto-sustentabilidade.

É essencial identificar o que deve ser atingido para que a nível interno os processos decorram da forma mais eficiente possível, poupando recursos e tempo à organização, para que a mesma os possa concentrar noutras áreas.

Desta forma, criar uma proposta de operacionalização dos objectivos e metas na perspectiva processos internos, é extremamente crucial. Controlar toda a estrutura, desde o

coordenador ao centro operacional, para que os mesmos cumpram os requisitos necessários para o funcionamento da Escola, vai fazer com que os objectivos propostos a nível interno, sejam atingidos, tornando todo o processo mais eficiente, existindo um aumento da capacidade de resposta e uma melhoria na comunicação interna.

Uma execução eficiente e eficaz nas actividades internas da organização, vai levar a um impacto directo e positivo nas restantes perspectivas.

Numa organização é de extrema importância ter a pessoa certa no lugar certo, permitindo assim um processo mais fluente e eficiente a nível interno. Cabe à organização desenvolver as competências certas para que os colaboradores possam dar o melhor de si, existindo assim um desenvolvimento de competências estratégicas com o intuito de atingir os objectivos propostos. Desta forma, ao promover a satisfação e motivação dos colaboradores, vai existir um clima motivacional saudável. Esta é a importância da perspectiva Aprendizagem e desenvolvimento na consecução dos objectivos estabelecidos.

Embora o propósito financeiro, não seja o principal intuito desta Instituição Pública, a perspectiva financeira é extremamente importante, na medida em que nos ajuda a ter dados objectivos sobre a auto-sustentabilidade das actividades, e até que ponto são rentáveis e conseguem gerar lucro, e não despesa para a Organização. É sem dúvida nenhuma, a perspectiva que é o topo da pirâmide de todas as perspectivas, pois elaboramos todos os objectivos para que no fim se tenha o máximo de rentabilidade e receita possível e o mínimo de despesas e custos associados.

A nível geral, concluo que a metodologia Balanced Scorecard, tal como tudo nesta vida, pode melhorar em vários aspectos, assim como, as quatro perspectivas mencionadas durante este estudo, possibilitando uma forma mais clara e precisa do caminho que deve ser percorrido pelo gestor, de forma a atingir todos os seus objectivos, nunca se desviando da sua missão. É no entanto um método que deve ser sem dúvida implementado, para que futuramente, seja apenas necessário melhorá-lo em alguns aspectos, com o intuito de ser sempre melhor a cada época e a cada evolução dos tempos e da sociedade.



A nível de limitações ao longo do estudo, o fornecimento de dados nem sempre foi fácil, pois algumas informações não existiam, outras estavam aquém do coordenador de desporto, não existindo uma preocupação dos gestores de topo no fornecimento dos mesmos, para que existisse uma maior base de dados disponível.

## **Recomendações**

Ao longo deste estudo, constatarem-se alguns princípios fundamentais para a sua concretização. Para o sucesso da implementação do BSC numa organização como o EUL, considera-se fundamental:

- Antes implementar o BSC numa organização, é necessário ponderar e definir o conjunto de razões lógicas e racionais para que se justifique o porquê do seu desenvolvimento e implementação.
- É fundamental envolver a gestão de topo da organização, pois a sua visão, poder decisório e capacidade de comunicação são essenciais para o êxito da divulgação e aplicação do BSC.
- Deve ser criada uma equipa responsável pela monitorização do BSC na organização que irá efectuar os registos dos dados no *Excel*. Esta equipa deve ser responsável pela performance da organização.
- Todos os colaboradores são importantes. Por esse motivo é importante ouvi-los para que se sintam parte integrante de todo o processo.
- É importante articular tudo o que a organização faz de bom com aquilo que se quer implementar de novo, pois não faz sentido desperdiçar algo que cumpre bem o seu papel na organização.
- Desenvolver o BSC numa organização é um trabalho árduo e que exige tempo e dedicação. Devemos estar preparados para enfrentar resistência. O BSC é uma ferramenta de gestão que promove a mudança, que para muitos, pode não ser fácil de aceitar.
- Comunicar é a palavra-chave, e onde se encontra o sucesso para a envolvência de todos na estratégia da organização.

Como sugestão para o futuras investigações, propõe-se a aplicação desta metodologia no EUL, ampliando a mesma a todos os Departamentos e Colaboradores da organização,

monitorizando a estratégia por um período nunca inferior a dois anos, para que se possa verificar resultados ao longo deste ciclo de avaliação.

De futuro seria aliciante e interessante realizar outros estudos com propostas de aplicação do BSC a clubes desportivos, mesmo tendo em mente todas as dificuldades e complexidades inerentes à sua implementação.

## **Bibliografia**

Abreu, M. Â. (2015). AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES. *Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do*. Lisboa, Lisboa, Portugal.

Caldeira, J. (2009). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Edições Almedina.

Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.

Chiavenato, I., & Neto, C. (2003). *Administração Estratégica: Em Busca do Desempenho Superior – Uma Abordagem além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva.

Claudino, P. D. (s.d.). *Sistemas de Informação*. Portugal.

Claudino, R. (s.d.). *Gestão de Recursos Humanos*. Portugal.

Colaço, P. D. (2013). *A liderança e as Organizações Desportivas. Slides das Aulas*. Lisboa, Portugal.

Correia, P. A. (s.d.). *Marketing do Desporto. Slides das Aulas*. Lisboa, Portugal.

Costa, P. D. (s.d.). *Estrutura das Organizações, Ideologias e Estratégias*.

Cruz, C. P. (s.d.). *Balanced Scorecard Concentrar uma Organização no que é essencial*. Vida económica.

Dábrio, M. A. (2010). *Articulação entre a avaliação de desempenho docente e o balanced scorecard no sistema educativo português*. Portugal.

Dávila, P. R. (s.d.). GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE HEALTH&FITNESS.

*Estádio Universitário de Lisboa.* (s.d.). Obtido de <http://www.estadio.ulisboa.pt/>

Farias, E. d. (s.d.). Visão estratégica no processo de vendas: Necessidade de novas atitudes nas empresas fitness.

Felgueiras, J. I. (2013). Proposta de um Modelo de Gestão de Desempenho da Atividade de Recursos Humanos. Dissertação de Mestrado. FEP, Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Fortin, M. (2000). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Loures: Edições Técnicas e Científicas, Lda.

Gomes, A. ( de 2006). O Papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho, Portugal.

Gonçalves, A. R. (2009). A articulação entre o SIADAP e o balanced scorecard nas autarquias. Portugal.

Guerreiro, H. M. (2015). Avaliação do Desempenho através do Modelo Balanced Scorecard. *Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto*. Lisboa, Lisboa, Portugal.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos - Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis*.

Laino, A. d. (2004). Cultura Organizacional e os papéis da gestão de pessoas. Dissertação de Mestrado.

- Leal, T. I. (2010). A gestão estratégica nas políticas desportivas da administração pública local : estudo de caso da utilização do Balanced Scorecard em articulação com o SIADAP no sector de Desporto da Câmara Municipal de Silves. Portugal.
- Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto. (16 de Janeiro de 2007). Portugal.
- Lima, J. B. (2003). Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginástica. Brasília.
- Malveiro, O. E. (1996). O Estado e o desporto : a estrutura e a dinâmica da intervenção do Estado no mundo desportivo. Portugal.
- Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho.* (s.d.). Obtido de [http://ecampus.ispa.pt/moodle/file.php/1/Recursos\\_Humanos/MAN004\\_Manual\\_Avaliacao\\_Desempenho\\_TAA.pdf](http://ecampus.ispa.pt/moodle/file.php/1/Recursos_Humanos/MAN004_Manual_Avaliacao_Desempenho_TAA.pdf)
- Martins, L. (2006). *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso*. São Paulo: Digerati Books.
- Martins, P. (2012). Gestão estratégica com o Balanced Scorecard - Estudo de caso. Projeto de Mestrado. ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.
- Mascarenhas, D. M. (Novembro de 2013). Economia do Desporto. *Slides das Aulas*. Lisboa, Portugal.
- Mascarenhas, D. M. (s.d.). *Análise Financeira*. Portugal.
- Meirim, J. M. (s.d.). *Direito no Desporto*. Portugal.
- Mendes, J. R. (2012). Avaliação do Desempenho nos Health Clubs através do Balanced Scorecard. *Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto*. Lisboa, Portugal.
- Neto, P., & Atrasas, A. (2010). *Inovação e Qualidade dois pilares para a competitividade*. Obtido de <http://www.e7consultoria.com/Brand/artigos/qualidade-e-inovacao-dois-pilares-para-a-competitividade>
- Norton, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*.
- Nunes, P. (2015). *Estrutura Organizacional*. Obtido de <http://knoow.net/cienciaconempr/gestao/estrutura-organizacional/>
- Oliveira, D. (2005). *Planejamento Estratégico, Conceitos e Metodologias Práticas*. São Paulo: Atlas.

- Pereira, P. N. (2011). *MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E DE AVALIAÇÃO. Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do*. Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Periard, G. (2011). *Avaliação do desempenho - o que é e como funciona?* Obtido de <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>
- Pintado, R. (2012). Plano estratégico de gestão do Estádio Universitário de Lisboa, IP (EUL) baseado na metodologia Balanced Scorecard. Projecto Mestrado. ISCTE – IUL, Lisboa, Portugal.
- Pinto, F. (s.d.). *Balanced Scorecard Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos serviços Públicos*. Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Sílabo.
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional*. Porto: Apogesd.
- Pires, G. (2007). *Agón - Gestão do Desporto, O jogo de Zeus*. Lisboa: Porto Editora.
- Pires, P. G. (s.d.). *Gestão das Organizações*. Portugal.
- Psicossociologia do trabalho - Estrutura Organizacional*. (s.d.). Obtido de <http://home.fmh.utl.pt/~pnoriega/teaching/pst/matpst/files/15estrutura.pdf>
- Ribeiro, M. (2010). Desenvolvimento do Balanced Scorecard para Instituições de I&D. Dissertação de Mestrado. FEUP - Universidade do Porto, Portugal.
- Rodrigues, C. (2005). A avaliação do desempenho e a gestão estratégica: Conceção de um Balanced Scorecard numa Escola pública Portuguesa. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Rosinha, R. V. (2011). O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica no corpo de fuzileiros - Dissertação de Mestrado. FMH - Universidade de Lisboa, Portugal.
- SAIOTE, S. M. (2014). Sistema de Gestão de Performance – uma aplicação ao Multidesportivo. *Projecto apresentado no Instituto Superior de Gestão*. Lisboa, Portugal.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGrawHill.

# Anexos

## Anexo A

### Guião de Entrevista feita aos Professores

#### Entrevista de satisfação de professores

No sentido de melhorarmos as condições do nosso pavilhão dos desportos de combate e das suas respetivas modalidades, gostaríamos que desse o seu parecer em relação a algumas questões que achamos pertinentes para atingir o sucesso da instalação.

- a) À seu ver, sente que a motivação dos praticantes para a prática da respetiva modalidade é no sentido competitivo e para melhorar as suas capacidades ou numa componente mais lúdica.

---

---

- b) Sente que tem havido uma forte adesão à modalidade em causa? Se não, diga o que poderia ser feito para melhorar a mesma.

---

---

- c) Em relação às condições para a prática, sente que existe uma quantidade e qualidade adequada a nível de materiais e instalações na sua respetiva modalidade?

---

---

- d) Sente por parte da estrutura (coordenação), algum tipo de apoio quer seja na resolução de problemas quer seja na execução de qualquer tipo de atividade?

---

---

- e) Na sua perspetiva e no âmbito de melhorarmos as nossas atividades e suas condições, diga o que poderia ser melhorado justificando.

## Anexo B

### Proposta de Imagem Exterior da Escola Desportos Combate





## Anexo C

### Questionário de Satisfação dos Colaboradores



#### Questionário de satisfação dos colaboradores

- I. Em termos da qualidade dos nossos serviços, classifique, numa escala de 0 a 5, conforme o seu nível de satisfação, sabendo que 0 é nada satisfeito e 5 significa muito satisfeito.

##### Condições de segurança

Condições	Satisfação (0 a 5)
Planos de segurança	
Segurança de acessos	
Segurança contra incêndios	
Segurança contra sismos	
Segurança contra intrusão e roubo	

- II. Classifique de 0 a 5 como no quadro anterior, em relação a estes 4 pontos essenciais.

Condições	Satisfação (0 a 5)
Satisfação dos utentes	
Conforto e bem-estar	
Rentabilização de equipamentos	
Segurança das Instalações	

- III. Em relação à comunicação, nomeadamente a quantidade e qualidade da comunicação avalie, de 0 a 5 conforme a sua satisfação.



Condições	Satisfação (0 a 5)
Formas de comunicação	
Assuntos	



- IV. Na sua perspetiva e no âmbito de melhorarmos as nossas atividades e suas condições, diga o que poderia ser melhorado justificando.

-----

## Anexo D

### Questionário de Satisfação dos Utentes



#### Questionário sobre o Nível de Satisfação dos Utentes

Este questionário tem como objetivo avaliar o nível de satisfação dos utentes do Pavilhão 3 do Estádio Universitário de Lisboa (EUL). A sua opinião é fundamental para podermos avaliar e melhorar a qualidade dos nossos serviços, pelo que, desde já, agradecemos a sua atenção e colaboração. Os dados deste questionário são confidenciais e serão usados apenas para fins estatísticos.

##### Caracterização do Utente:

###### 1.Sexo:

Masculino

Feminino

###### 2.Escalão Etário:

0-16

17-30

31-54

+55

###### 3.Tipo de Utente:

Estudante do Ensino Superior

Docente ou Funcionário do Ensino Superior

Outro Utente

###### 4.Horário de Utilização:

07h00-17h00

17h00-24h00

##### 5.Modalidade(s) que pratica na Escola de Desportos de Combate do EULisboa:

Aikido		Krav Maga		Defesa Pessoal	
Kickboxing		Taekwondo			
Esgrima		MMA			
Judo		Capoeira			
Karaté		Jiu Jitsu			

##### Caracterização da Satisfação do Inquirido:

Assinale com uma cruz a resposta que achar conveniente de forma que o 1 corresponda ao satisfaz pouco e o 4 ao satisfaz plenamente:



6	Atividade física que pratica	Satisfaz pouco	Satisfaz	Satisfaz muito	Satisfaz plenamente
6.1	Qual/Quais?				
7	Satisfação relativamente às Instalações	Satisfaz pouco	Satisfaz	Satisfaz muito	Satisfaz plenamente
7.1	Acessibilidade				
7.2	Ambiente (tipo de utentes, ambiente social, etc)				
7.3	Atividades e serviços				
7.4	Características da instalação (conforto, design, organização, iluminação...)				
7.5	Equipamentos e material desportivo				
7.6	Sinalização				
7.7	Higiene e limpeza				
7.8	Manutenção				
7.9	Segurança				
7.10	Condições acústicas				
7.11	Ventilação				
7.12	Temperatura ambiente				
8	Satisfação relativamente aos balneários	Satisfaz pouco	Satisfaz	Satisfaz muito	Satisfaz plenamente
8.1	Higiene e limpeza				
8.2	Temperatura ambiente				
8.3	Cacifos				
8.4	Qualidade duchas				
9	Satisfação relativamente à aula, sessão de treino	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz	Satisfaz

Questionário sobre o Nível de Satisfação dos Utentes

		pouco		muito	plenamente
9.1	Adaptação às necessidades				
9.2	Adequação da exigência a nível físico				
9.3	Horário definido				
10	Satisfação relativamente ao professor	Satisfaz pouco	Satisfaz	Satisfaz muito	Satisfaz plenamente
10.1	Profissionalismo e rigor				
10.2	Disponibilidade e atenção				
10.3	Pontualidade e assiduidade				
11	Satisfação relativamente ao atendimento	Satisfaz pouco	Satisfaz	Satisfaz muito	Satisfaz plenamente
11.1	Simpatia e disponibilidade				
11.2	Eficiência				
11.3	Tempo de espera/de resposta				
11.4	Meios de pagamento				
11.5	Rigor e clareza nas informações prestadas				
11.6	Contato telefónico				
11.7	Apresentação				
12	Satisfação relativamente aos espaços exteriores	Satisfaz pouco	Satisfaz	Satisfaz muito	Satisfaz plenamente
12.1	Sinalização				
12.2	Iluminação				
12.3	Acessibilidade				
12.4	Limpeza				
12.5	Segurança				

13	Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação global como utente do pavilhão de desportos de combate?									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14	Assinale até que ponto recomenda o pavilhão de desportos de combate a um amigo?									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

+

15	Sugestão de melhoria									

## Escola de Desportos de Combate



**Do que estás à espera ?**

**Vem experimentar as nossas aulas de Judo e Capoeira !**

- **Escola de Desportos de Combate**
  - Pavilhão 3
  - 9 Modalidades
  - Todas as Idades
  - 7h-24h

**Vem experimentar, vais adorar !**



## Anexo F

### Exemplo de Registo de Presenças nas Actividades

Registo de Presenças nas Modalidades de Combate Maio 2015																																
Modalidade/Professor	Hora	Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
Aikido (José Araújo)	13h15	2ª				5							5							4							6			7		
		4ª						8								7						8										
		6ª								3							2								4							2
Aikido (José Caldeira)	7h00	3ª					12							14							11								8		11	
		5ª							8							8								13								
	8h00	3ª					12								13						9								7			
		5ª							9							8								13								11
Aikido (João Silva)	19h30	3ª					6								9						8								9			
		5ª							10								9							9							6	
Jiu-Jitsu- MMA (Heitor Filho)	9h00	3ª					5								4						5											6
		5ª							6															4								
	12h15	2ª					4							6							7											
		4ª							7							8								4								
		6ª									8							7									7					
	18h30	2ª					24							20							17							17				
		3ª						9							9							5							5			
		4ª							17								22						19							20		
			5ª							9																						
		6ª									19						13							7								
11h00	sábado		5								9																					
Capoeira (Marco António)	13h15	2ª												1							2							1				
		4ª							1							2							2							2		
		6ª									1							2														
Esgrima (André Escobar)	17h30	2ª					3							5							2							4				
		4ª						6								3							3							5		
		6ª									6								2													6
	18h30	2ª					12							12							11						8				10	
	4ª							9							12							8										
	6ª									8							7															
Judo (Eliza de La Cruz)	17h30	3ª					4								3						2							2				
		5ª							3							3							4								4	
Judo (André Rosa)	20h30	2ª					9							4							6							5			7	
		4ª						6								6							4									
		6ª									6							5														4
Karaté (Ana Rita/Estevão Trindade)	19h30	3ª					8								7							4						6				
		5ª							8							10								4							6	
	9h00	Sábado		9								11								16						15						
	10h00	Sábado										8								11							10					
	11h00	Sábado										7								11								8				
	12h00	Sábado									6									7							7					
Karaté (Paulo Julião)	7h00	3ª					7							5							7								6			
		5ª								6							6							8							6	
Krav Maga (Rui Lopes)	12h30	3ª					12								16																	
		5ª								15																						
Kickboxing (Rogério)	8h00	3ª					9								6						7							6				
		5ª								10							4														8	
	12h15	2ª					5								10							12						10				
		4ª							12							12								12						12		
		6ª									12							16								14						8
	20h30	3ª					13								9							10						8				
	5ª								8															9								
Kickboxing (Paulo Coelho)	18h00	2ª					19							25							21							23				
		4ª							29							19							26									
		6ª									26							17								25						
	19h15	2ª					17							10							12						14					
		4ª							17							12								11								
	6ª									13							7									15						
Defesa Pessoal (Luís Barneto)	18h30	3ª					2								3							2							2			
		5ª								2														2								
	20h30	4ª							3								1							2						3		
		6ª										1																				